



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Metody projektového managementu a jejich využití při tvorbě eventů

Vypracovala: Bc. Lucie Tomšová
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
České Budějovice 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie TOMŠOVÁ**
Osobní číslo: **E13607**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Metody projektového managementu a jejich využití při tvorbě eventů**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem práce je využít metody projektového managementu, které jsou aplikovatelné pro specifický druh projektu, jímž jsou "eventy". Navržený systém projektového řízení bude uplatněn při návrhu konkrétního eventů.

Metodika práce:

- 1) vymezení základních pojmů vztahujících se k zadané problematice;
- 2) charakteristika vybraných metod projektového managementu;
- 3) návrh systému projektového řízení eventů a jeho uplatnění na konkrétním případě.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
 2. Literární přehled.
 3. Metodika.
 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
 5. Vlastní práce.
 6. Závěr.
 7. Použitá literatura.
 8. Přílohy.
-

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


- Jarolímek, M., & Polášek, J. (2013).** *Projektový management I a II. České Budějovice: Občanské sdružení Chance in natur - local action group : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.*
- Karlíček, M., & Král, P. (2011).** *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. Praha: Grada.*
- Korecký, M., & Trkovský, V. (2011).** *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada.*
- Svoboda, V. (2009).** *Public relations moderně a účinně. Praha: Grada.*
- Svozilová, A. (2011).** *Projektový management. Praha: Grada.*
- Šindler, P. (2003).** *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci. Praha: Grada.*
- Tomandl, J. (2011).** *Jak účinně oslovit média: media relations v podnikání, správě, kultuře i neziskovém sektoru. Brno: Computer Press.*
- Vivien, L. (2010).** *Event aneb Úspěšná akce krok za krokem. Brno: Computer Press.*

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**


Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 11. listopadu 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou/diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

Podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu své diplomové práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za cenné informace a odborné rady při jejím zpracování.

Obsah

Úvod.....	3
Literární přehled	5
1. PROJEKT	5
1.1. Projekt a projektový management	5
1.2. Event a event management	6
2. INICIACE A ZAHÁJENÍ PROJEKTU.....	12
3. PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU	15
3.1. Definice předmětu projektu a plán projektu	15
3.2. Logický rámec projektu.....	15
3.3. Podrobný rozpis prací	18
3.4. Časový harmonogram.....	21
3.5. Plánování lidských zdrojů projektu	24
3.6. Rozpočet projektu.....	25
3.7. Financování eventů.....	27
3.8. Komunikační plán projektu	30
3.9. Analýza rizik	31
4. MONITOROVÁNÍ A KONTROLA PROJEKTU	39
5. PROCES UZAVŘENÍ PROJEKTU	41
6. MICROSOFT PROJECT.....	42
7. CÍL PRÁCE A METODIKA	43
8. ZHODNOCENÍ METOD PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU VE VZTAHU K EVENT MANAGEMENTU	45
8.1. Základní listina projektu.....	45
8.2. Logický rámec projektu.....	45
8.3. Hierarchická struktura činností.....	46
8.4. Ganttův diagram a diagram milníků.....	47

8.5. Podrobný registr rizik	47
9. SLAVNOSTI ICE´N´GO!	48
9.1. Společnost ICE´N´GO! CZ, s. r. o.	48
9.2. Organizační struktura společnosti	49
9.3. ICE´N´GO! slavnosti jako komunikační nástroj	50
9.4. Zahajovací fáze eventu	51
9.5. Plánovací fáze eventu	52
9.6. Ganttův diagram	56
9.7. Rozpočet eventu	65
9.8. Podrobný registr rizik	67
9.9. Zhodnocení eventu	72
10. SMĚRNICE PRO TVORBU EVENTŮ	74
ZÁVĚR	82
SUMMARY	84
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	86
SEZNAM TABULEK	88
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	88

Úvod

„Eventy“, v českém překladu „události“, jsou organizované akce, které znamenají pro jejich účastníky nějaký výjimečný zážitek. V poslední době eventy hrají důležitou úlohu při vylepšování a utužování lidských vztahů, jež jsou dnes nejdůležitějším faktorem pro úspěšné podnikání. Dříve byly stěžejními faktory určujícími úspěch pouze cena, čas a místo prodeje. To se však v důsledku globalizace změnilo a hlavní roli při koupi výrobku či služby, nebo při volbě obchodního partnerství, hraje právě lidský faktor. Organizují se proto firemní akce od školení pro zaměstnance, přes teambuildingy, veletrhy, až po velké podnikové večírky.

Záměrem těchto akcí může být jednak vytvoření příjemné podnikové kultury a dobrých vztahů se zaměstnanci, čímž se zvyšuje jejich loajalita a pracovitost. Jednak může být jejich cílem upevnění či posílení příznivých vztahů s obchodními partnery. Jsou-li eventy pořádány s cílem zvýšení povědomí o značce či firmě, pak se stává event součástí marketingu.

Kromě eventů firemního charakteru nás obklopují také akce zábavného či volnočasového charakteru. Těmito akcemi jsou různé kulturní akce, jako festivaly, koncerty, výstavy, ceremoniály, semináře či sportovní události, např. olympiády, maratony atd.

Za každou akci, ať už volnočasového či obchodního rázu, stojí spousta práce, na které se mnohdy podílí i několikačlenný tým lidí v čele s „event manažerem“. Právě na této pozici bych jednou chtěla pracovat. Proto jsem si zvolila diplomovou práci, která s touto problematikou souvisí, a která by mně umožnila eventy v budoucnu systematicky plánovat.

Byla jsem přítomna, většinou jako hosteska, na nespočtu různých událostí. Zmínit mohu např. zahajovací ceremoniál Global Games 2009, soutěž Miss Liberec Open 2012, premiéry módních přehlídek Made in Jablonec v roce 2013 a 2014 a nespočet firemních večírků a dalších akcí. Sledování organizace takovýchto událostí pro mě bylo ohromující. Je totiž neskutečně motivující vidět spoustu členů organizačního týmu, jak se společnými silami podílí na uskutečnění dlouho očekávané události a dělají vše proto, aby se akce vydařila a zanechala v jejich účastnících co nejhezčí vzpomínky. Když nastane den konání akce, přípravy i stres neúprosně vrcholí a pak už všichni jen doufají, že třeba jen

jediný večer, který byl chystán i několik měsíců, dobře dopadne. Čím náročnější jsou přípravy eventu, o to je pak větší radost z jeho úspěšného průběhu.

K tomu, aby byl event úspěšně zorganizován, je vhodné při jeho řízení využívat vybraných metod projektového managementu. Od toho se tedy odvíjí název mé diplomové práce „Metody projektového managementu a jejich využití při tvorbě eventu“.

Problematika projektového managementu zahrnuje různé metody, díky nimž lze projekt systematicky a efektivně řídit. V mé práci jsou vysvětleny metody projektového managementu, jež jsou pro tvorbu eventu relevantní. Cílem práce je pak využít metody projektového managementu pro tvorbu eventu. Proto provedu jejich zhodnocení a následně ověřím jejich funkčnost při návrhu konkrétního eventu. Nakonec vytvořím obecný postup řízení eventu, a to dle jednotlivých fází projektového managementu, s využitím vybraných metod.

Struktura práce bude následující. V úvodní části budou uvedeny definice stěžejních pojmů, jakými jsou projektový management a event management. Také se zde budu okrajově věnovat event marketingu.

Následně bude řízení projektu rozděleno dle jeho jednotlivých fází, jimiž jsou: fáze iniciace a zahájení, fáze plánování, monitorování a kontrola a nakonec uzavření projektu. Každá etapa projektu bude obsahovat kromě stručné charakteristiky specifické metody, které lze v daném stadiu projektu využít, a zároveň jsou aplikovatelné při tvorbě eventu.

V praktické části zhodnotím vybrané metody projektového managementu vzhledem k jejich využitelnosti při řízení eventů. Dále tyto metody využiji pro tvorbu konkrétního eventu. Nakonec navrhnu obecnou směrnici pro řízení eventů.

Literární přehled

1. PROJEKT

1.1. Projekt a projektový management

„Projekt“ je definován dle České státní normy (ČSN) ISO 10006 jako: „*Jedinečný proces, sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.*“ (Jarolímek & Polášek, 2013)

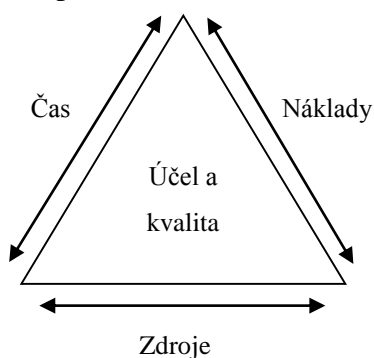
Protože jde o jedinečný proces, znamená to, že každý projekt je jiný. I když má velká část projektů mnoho společného, vždy se něčím alespoň nepatrně odlišují (např. různost nákladů, osoba realizátora. (Němec, 2002)

Pro svou jedinečnost a dočasnost tak projekt nelze zaměňovat s procesem, jenž obsahuje řadu automatizovaných činností, které se v každém procesu opakují. Lze však říci, že projekt je složen z procesů. Projekt je tvořen pěti hlavními skupinami procesů, tedy procesem zahájení a iniciace, plánování, řízení a koordinace, monitorování a kontrolou a nakonec procesem uzavření.

Z definice dále vyplývá, že projekt je dočasný. Je totiž omezen časem zahájení a ukončení. Má tak svůj začátek i konec. Na konci projektu má být dosaženo cíle projektu, pro který je realizován. Kromě časového omezení, je projekt limitován také zdroji, a to jak finančními, tak zdroji lidskými či materiálovými. (Jarolímek & Polášek, 2013)

Zmíněná omezení jsou součástí tzv. projektového trojúhelníku (viz. obr. 1):

Obr. 1 – Projektový trojúhelník (<http://oe.ucdavis.edu>)



Kromě výše uvedených rysů je projekt charakterizován vysokou mírou nejistoty, jež je potom hlavně předmětem řízení rizik. (Fiala, 2002)

Projektový management znamená tedy zjednodušeně řízení projektů. Projekty si může firma řídit sama, v čele s projektovým manažerem. Využit může však také externího dodavatele/realizátora projektu.

1.2.Event a event management

Tato práce je zaměřena na konkrétní druh projektu, jímž je event. Je to anglický výraz, který se překládá do češtiny jednoduše jako událost či zážitek. Šindler (2003) definuje event takto: *„Event je zvláštní představení (událost) nebo výjimečný zážitek, jenž je prožíván všemi smyslovými orgány vybraných recipientů na určitém místě a slouží jako platforma pro firemní komunikaci.“*

Ne vždy je však event firemní záležitostí. Potom je vhodné uvést další definici, která zní: *„Event je událost, která má vyvolat zážitek či prožitek emocionální povahy s cílem získat pozornost a zájem cílové skupiny, a to v rámci komunikace firmy či jiného subjektu.“* (Vysekalová & Mikeš, 2010)

Cíle eventů všeobecně jsou následující (Vomáčka, 2011):

- a) Poskytnout nové informace
- b) Dát lidi dohromady
- c) Odstartovat nový produkt
- d) Ocenit partnery
- e) Získat veřejné uvědomění a uznání
- f) Připomenout firemní značku nebo výročí
- g) Vytvořit vlastní komunitu
- h) Zvýšit loajalitu zaměstnanců a jejich rodin.

Po objasnění významu slova „event“, lze přejít k definici slovního spojení „event management“. Asociace Public Relations Agentur (APRA) definuje event management jako *„přípravu a organizaci zvláštních akcí na podporu image firmy, jako jsou např. společenské akce, oslava výročí firmy apod.“* Tato definice opět koresponduje zejména s firemními akcemi, proto je vhodné ještě uvést definici certifikované specialistky v oblasti eventů, Julie Rutherford Silvers, která vymezuje event management jako proces

plánování, přípravy a realizace eventů. Event manažer je potom člověk, který organizuje událost po všech stránkách, tj. podílí se na výzkumu, plánování, organizování, realizaci, kontrole a hodnocení.

1.2.1. Typologie eventů

Typologie eventů se v odborné literatuře dost liší. Pro jedinečnost a neopakovatelnost eventů, není jednoduché ztvárnit univerzální a přesto komplexní výčet všech jejich možných druhů. Za nejkomplexnější přehled typologie eventů považuji ten od Petra Šindlera (2003). Jeho poznatky jsem převedla do souhrnné tabulky (viz. tab. 1), kterou jsem pro lepší představu doplnila o pár příkladů.

Tab. 1 – Typologie eventů (Šindler, 2003)

Podle obsahu	Podle cílových skupin	Podle konceptu	Podle místa	Podle doprovodného zážitku
<ul style="list-style-type: none"> • Pracovní (školení, meetingy) • Informativní (představení nového produktu) • Zábavně orientované (firemní večírek) 	<ul style="list-style-type: none"> • Veřejné (veletrhy, festivaly) • Firemní (teambuildingy) 	<ul style="list-style-type: none"> • Využívající příležitosti (večírek k výročí založení firmy...) • Značkové/produktové (uvedení nového výrobku) • Imageové (např. propagace Redbullu při snowboardových závodech -místo nebo náplň eventů koresponduje s hodnotami typickými pro značku) • Know-how • Kombinované (např. Coca-cola trucky ve vánoční reklamě - spojení značky a příležitosti) 	<ul style="list-style-type: none"> • Venkovní • Pod střechou 	<ul style="list-style-type: none"> • Kultura • Sport • Příroda....

1.2.2. Event jako nástroj marketingové komunikace

Je-li event využíván v rámci marketingu nějaké společnosti, potom se jedná o „event marketing“. Toto slovní spojení lze přeložit do češtiny jako zážitkový marketing a jedná se o specifický nástroj marketingové komunikace, jehož hlavním předmětem je daná událost. Nejdůležitější funkcí event marketingu je zvyšování oblíbenosti značky, firmy,

myšlenky či jiných komunikačních objektů, a to právě prostřednictvím vyvoláním pozitivních emocí a pozitivního vnímání pořádaného eventu.

Základním předpokladem úspěšného eventu je volba takového konceptu eventu, který cílovou skupinu zaujme a motivuje k účasti. Jeho účinek stoupá, pokud se na eventu cílová skupina participuje aktivně. Čím větší je aktivní zapojení cílové skupiny, tím pozitivnější emoce event vyvolá. (Karlíček & Král, 2011)

Je-li zamýšlený event předmětem marketingu, potom je vhodné provést nejprve jeho situační analýzu. Tedy, je třeba zjistit, zda je zrovna event vhodným komunikačním nástrojem. Dále je nutné zhodnotit, zda je schopen obstát v konkurenci jiných eventů, jestli je schopen dostát požadavkům poptávky a zda existuje dostatek disponibilních zdrojů k jeho realizaci. Nejpoužívanější formou analýzy je SWOT analýza, tedy zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb eventu, a to prostřednictvím odpovědí na následující otázky.

1. Je event vhodným komunikačním nástrojem?
 - a. Pomůže event dosáhnout daných cílů společnosti?
 - b. Existuje vhodná příležitost, proč event realizovat (výročí od založení firmy,...)?
 - c. Nebyl by vhodnější jiný nástroj komunikačního mixu?
 - d. Jaké jsou vlastní dosavadní zkušenosti s takovouto formou komunikace?
2. Jaká je nabídka a poptávka po eventech?
 - a. Jaká existuje konkurence mezi eventy, jaké jsou nejoblíbenější formy eventů,?
 - b. Na straně poptávky - jaké jsou potřeby a hodnoty cílové skupiny?
3. Má firma dostatek finančních, lidských zdrojů a hmotných na realizaci eventu?
 - a. Kolik peněz bude pro realizaci eventu potřeba?
 - b. Existuje dostatek personálu na realizaci eventu? Má odpovídající zkušenosti k realizaci?
 - c. Jaké bude hmotné zajištění akce?
 - prostory realizace
 - potřebné vybavení
 - infrastruktura
 - technika (zvuk, světlo,...)

- doprava
- catering
- ubytování

d. Nebylo by lepší využít outsourcingu? (např. event marketingové agentury). (Šindler, 2003)

Pokud je na základě situační analýzy zjištěno, že event je tím pravým komunikačním nástrojem, poté již následuje plánování jeho detailů. Důležité je při plánování pečlivě navrhnout vhodný marketingový mix, tedy 4(5) P – product, price, place, public relations a positioning (Hoyle, 2002).

Produktem se rozumí samotný event. Při jeho specifikaci jsou stěžejní odpovědi na následující otázky.

1. Má pořádaný event nějakou historii?
 - Vztahuje se např. k nějakému výročí? Co tradice?
2. Jakou hodnotu má pro jeho návštěvníky?
 - Tedy, co všechno na našem eventu zažijí. Uspokojí potřeby hostů eventů?
3. Co dělá daný event unikátním?
 - Tj. proč by se měli lidé rozhodnout pro účast na daném eventu? V čem je odlišný od konkurujících eventů?

Cena eventů by měla být v souladu s finanční strategií podniku. Eventy mohou být pořádány s cílem utržení zisku, ale také jsou mnohdy realizovány události, u kterých se zisk nepředpokládá. Podnik pak pořádáním akce sleduje nějaký budoucí užitek (např. zvýšení klientely apod.). Potom lze cenu eventů chápat spíše jako „náklad podnikání“. V obou případech se cena mnohdy řídí zámožností cílových účastníků (např. jsou-li cílovou skupinou eventů manažeři společností, kteří veškeré výdaje připsou na účet jejich zaměstnavatele, cena eventů bude vyšší, než kdyby se eventů účastnili lidé, platící z „vlastních peněženek“).

Volba správného místa eventů je stěžejní jednak pro návštěvnost, jednak pro charakter eventů. Při volbě místa je vhodné zohlednit následující body (Hoyle, 2002):

- Dostupnost a snadnost dopravy pro návštěvníky.
- Možnost parkování pro dojíždějící.
- Atmosféra a originalita místa.

- Praktičnost z hlediska celé režie eventů.
- Zajímavosti okolo.
- Existence příbuzných organizací či příbuzných návštěvníků.
- Stupeň provázanosti místa a charakteru eventů.
- Bezpečnost účastníků.
- Možnost veřejné dopravy.
- Potřebné prostory (pro přespání, pro konání meetingu,...).

Cílem public relations (tedy práce s veřejností), je vytvoření příznivého klimatu, získání sympatií a podpory veřejnosti a institucí, které mohou ovlivnit dosažení marketingových záměrů. (Vysekalová, 2012). Pozitivní public relations jsou mnohdy cennější než klasické nákladné reklamy a mohou nám vygenerovat příznivější hodnoty ve všech ohledech – od zisku, přes návštěvnost eventů až po nové obchodní partnery. Do nástrojů public relations se řadí především tiskové články či konference. V případě eventů se píšou tiskové zprávy typu event release, ve kterých je popisována událost pořádaná organizací, jež tiskovou zprávu vydává. Taková zpráva nemusí organizaci stát ani korunu, pokud je event tak zajímavým, že připoutá pozornost novinářů a oni o něm sami rádi napíší. (Tomandl, 2011)

Poslední složkou marketingového mixu je positioning. Jedná se o strategii identifikace potřeb spotřebitelů, které by mohly být eventem uspokojeny. K jejímu stanovení je využívána intuice, výzkum a následné zhodnocení. Cílem positioningu je vyplnit mezeru, která je na trhu a odlišit se od konkurence. Pro eventy je v rámci positioningu důležité (Hoyle, 2002):

- vhodně určit lokalizaci eventů,
- zaujmout pozornost potenciálních návštěvníků (zdůraznění uspokojení potřeb díky účasti na eventech),
- stanovit adekvátní výši vstupného (některé eventy mají pro nízké příjmy cílové skupiny vstupné zadarmo a jsou financovány sponzory, vystavovateli apod., jiné eventy mohou být cíleny na lidi s vysokými příjmy, pro něž je vysoké vstupné známkou luxusu, který si můžou dovolit,...),
- vymyslet unikátní program eventů,
- držet se hesla: „V jednoduchosti je krása.“

2. INICIACE A ZAHÁJENÍ PROJEKTU

Projektový management obsahuje řadu metod a postupů, které jsou takovými pilíři projektu. Dávají projektu jasný rámec a zajistí lepší orientaci v různých oblastech týkajících se projektu, a to od úplného počátku projektu až po jeho skončení. Projekt je sestavou procesů: iniciace-zahájení, plánování, řízení a koordinace, monitorování a kontrola a nakonec uzavření projektu. (Svozilová, 2011)

Projekt počíná jeho iniciací a zahájením. Spouštěcími mechanismy projektu mohou být tržní příležitosti, strategická potřeba podniku, požadavek zákazníka, vývoj nového produktu nebo technologie či požadavky zákona. Takovým spouštěcím prvkem eventu tak může být např. dokončený vývoj nové skupiny produktů, které chceme představit prostřednictvím konání produktového semináře či potřeba rozšíření povědomí o značce.

Výstupem první etapy projektového managementu je **zakládací listina projektu s předběžnou definicí předmětu projektu.**

Základní listina projektu by měla obsahovat specifikaci:

- O jaký projekt se jedná (název projektu, jeho cíle)?
 - Tedy v případě eventů je projektem realizace konkrétního eventu, jehož cíle mohou být např. podpora prodeje, upevnění vztahů se zákazníky apod. Blíže bude cílům eventů věnována další kapitola.
 - Např. uspořádání školení zaměstnanců, firemního vánočního večírku, ...
- Kdo je pověřen realizací eventů?
 - Pracuje ve společnosti event manažer, je třeba sestavit dočasný realizační tým nebo se využije outsourcingu a event bude uspořádán specializovanou event marketingovou společností?
- Jaký je rozsah pravomocí event manažera a jaké místo zaujímá v organizační struktuře?
 - Je event manažer sám zodpovědný za realizaci eventů nebo práci vykonává s kolegy?
 - Jaká je jeho rozhodovací volnost?
 - Komu je podřízený?
 - Komu může zadávat úkoly? Kdo tvoří liniový management?

- Jaký vztah má ke sponzorovi eventu? (Tj. osoba, která event iniciovala a bude ho financovat. Je většinou nadřízená osobě manažera eventů. Sponzorem může být zákazník, který si realizaci akce objednává)
- Jaké jsou podmínky a omezující kritéria realizace?
 - Jaký je časový rámec projektu?
 - Velikost finančních zdrojů?
 - Dostupné materiální zdroje?

Co se týče finančního omezení, je třeba předběžně kvantifikovat náklady v rámci rozpočtu projektu. Ten je tvořen zejména:

1. náklady na lidské zdroje řídicí a realizující projekt,
2. náklady na nákup nebo pronájem technologií a vybavení,
3. náklady na dodávky,
4. režijní náklady společnosti (=ty, které nelze jasně přiřadit pouze na tvorbu projektu),
5. náklady na krytí rizik projektu,
6. profitem dodavatele projektu (tzn., pokud si projekt neřídí sama společnost),
7. cenovými úpravami vzhledem k tržním podmínkám atd.

Na ceně projektu se odráží také jeho rizikovost. Je-li vysoce rizikový, pak je třeba do kalkulace nákladů vyčíslit větší rezervy na rizikové faktory projektu. Vysoká míra rizikovosti projektu se dále musí odrazit v důsledném ujednání podmínek a závazků kontraktu, pokud je projekt dodáván externě. Také je třeba dle rizik stanovit způsob stanovení ceny projektu.

Předběžná definice předmětu projektu obsahuje zejména vymezení cíle projektu. Dále příčinu vzniku požadavku na projekt (příčina vzniku požadavku na tvorbu eventu se může diferencovat od blížícího se termínu výročí firmy přes nedostatečné znalosti zaměstnanců s cílem jejich nabytí na zorganizovaném školení, po potřebu zvýšení tržeb skrz účasti na veletrhu), dílčí cíle projektu, výstupy a kdy jsou tyto výstupy očekávány, kvantifikovaná kritéria dosažení úspěchu a seznam předpokladů, rizik a omezení, kterými může být projekt zatížen. (Svozilová, 2011)

Jelikož se jedná pouze o předběžnou definici předmětu projektu, jejíž detailnější a komplexnější podoba je úkolem fáze plánování projektu, podrobněji bude rozebrána v následující kapitole.

3. PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU

3.1. Definice předmětu projektu a plán projektu

Po fázi iniciace a zahájení projektu následuje proces plánování projektu. Jeho výstupem je zejména **definice předmětu projektu a plán projektu**. Definice předmětu projektu je detailněji specifikovaná předběžná definice předmětu projektu z fáze zahájení projektu. Odpovídá na otázku CO je cílem projektu, CO je předmětem projektu a v neposlední řadě, k ČEMU bude předmět projektu sloužit (tj. strategický záměr s jakým se projekt realizuje, seznam dílčích cílů a výstupů projektu), včetně hlavních limitů, omezení (rozpočtová či časová omezení, zákonná a ekologická regulace...) a požadavků na kvalitu předmětu projektu.

Definice cíle projektu je velice stěžejním úkolem. Od formulovaných cílů se potom totiž odráží další postupy, jako jsou např. plánovací dokumenty a závěrečné hodnocení úspěchu projektu. Při definici cílů nám pomůže technika SMART, která stanovuje, že cíle mají být Specific (specifické), Measurable (měřitelné), Agreed (akceptované), Realistic (realistické) a Timed (termínované). (Doležal, Máchal & Lacko, 2009)

Plán projektu říká, JAK se bude v rámci projektu postupovat. Jaká práce bude vykonávána, jakých přístupů a postupů bude použito – tedy, jaká je strategie řízení projektu? (Bureš, 1994). Dále se plánování projektu zabývá otázkami, KDY toho chceme dosáhnout, KDO by toho měl dosáhnout, ZA KOLIK, jaká RIZIKA je nutné uvažovat, zda máme disponibilní ZDROJE a jaké KONTROLNÍ procedury bude třeba provádět. (Dolanský, Měkota & Němec, 1996)

Pro definici předmětu projektu, kde je specifikován záměr projektu, jeho cíle, výstupy a aktivity potřebné k dosažení stanoveného cíle, a dále pro vytvoření plánu projektu, lze využít tzv. logického rámce projektu.

3.2. Logický rámec projektu

Logický rámec projektu je tvořen tabulkou, do níž se uvádí záměr projektu a vybrané aktivity, skrz něž se zajišťuje jeho proveditelnost. Tento rámec je vhodné sledovat nejen při plánování projektu, ale také při jeho realizaci a následné kontrole.

Logický rámec obsahuje záměr, cíl, výstupy a aktivity. Pro účely této diplomové práce bude zamýšleným projektem tvorba eventu. Realizaci eventu lze označit jako výstup projektu. Je třeba se tedy zamyslet, čeho chce společnost daným eventem dosáhnout. Tzn., jaký cíl event sleduje? Je jím např. navýšení počtu obchodních partnerů nebo zlepšení kvalifikace personálu? Aby mohl být záměr projektu definován, je třeba si ještě odpovědět na otázku, proč chce společnost daného cíle dosáhnout. Tedy, proč chce např. více obchodních partnerů? Je to proto, že chce např. zaujmout vyššího postavení na trhu nebo protože chce zvýšit obrát?

V následující tabulce logického rámce projektu (tab. 2) jsou blíže specifikovány její jednotlivé položky, a to spolu s názornými příklady.

Tab. 2 – Logický rámec projektu

Logický rámec – projekt : (název) Předkladatel projektu: (název)	Název programu: (název)		
	Celkové náklady projektu (cena)	Celkové přijatelné náklady (cena)	
Úrovně projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele (Konkrétní měřitelné hodnoty, kterých chceme dosáhnout na jednotlivých úrovních projektu)	Zdroje informací k ověření (kde se dají získat informace o objektivně ověřitelných ukazatelích – projektová dokumentace, statistiky obce, ..., kdo zodpovídá za ověření, dokdy, ...)	Předpoklady a rizika (předpoklady podmiňující realizaci projektu, skutečnosti ohrožující projekt)
Záměr (=důvod realizace) ➤ PROČ chce společnost dosáhnout cíle projektu ➤ Např. zvýšení podílu na trhu	Např. tržní podíl vzroste na 25%	Např. statistiky ČSÚ	Nevyplňuje se
Cíl projektu ➤ Změna, které chce společnost projektem dosáhnout ➤ Odpovídá na otázku, ČEHO chce společnost dosáhnout ➤ Cíl musí být pro jeden projekt jen JEDEN ➤ např. růst počtu obchodních partnerů	Např. 10 nových obchodních partnerů (odběratelů) do jednoho roku od účasti na veletrhu	Např. dokumentace společnosti (obchodní smlouvy)	Např. zájem o veletrh,...
Výstupy projektu ➤ JAK chce společnost cíle dosáhnout ➤ Co konkrétně bude projektový tým „fyzicky“ realizovat ➤ např. účast na veletrhu,...	Např. účast na jednom veletrhu s návštěvností nad 5000 osob	Např. statistiky obce, v níž se veletrh pořádá	Např. dostatek finančních zdrojů, volné pracovní síly, sestavení kvalitního realizačního týmu,...
Aktivity projektu ➤ Činnosti, které je třeba vykonat, aby bylo dosaženo daných výstupů projektu ➤ Např. tisk katalogů, rozeslání pozvánek potenciálním obchodním partnerům, personální zajištění na veletrhu,... ➤ Odpovídá na otázku JAK	Zdroje potřebné pro realizaci dané aktivity (finanční, lidské, materiální zdroje, dokumentace, povolení,...) Např. rozpočet 1000Kč na tisk katalogů, 2 hostesky..	Časový rámec aktivit Ke každé aktivitě se uvede časový údaj, kdy daná aktivita bude zrealizována. (10/2014)	Např. dostatek finančních zdrojů, dostupnost kvalitních dodavatelů produkční techniky, ...

Předběžné podmínky
Vnější i vnitřní předběžné podmínky potřebné pro zahájení realizace projektu
Např. konání veletrhu relevantního pro danou oblast podnikání

Zdroj: vlastní zpracování

Čtení logického rámce pak probíhá od předběžných podmínek odspodu nahoru, způsobem viz. následující schéma (tab. 3).

Tab. 3 – Způsob čtení logického rámce (Doležal, Máchal & Lacko, 2009)

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele (dále zkr. „OOU“)	Způsob ověření	
Cíl	OOU	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Výstupy	OOU	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Aktivity	Zdroje	Časový rámec	Předpoklady a rizika
			Předběžné podmínky

Doporučený postup tvorby logického rámce je následující (Šafránek, 2011):

1. definice cíle projektu,
2. stanovení záměru,
3. určení konkrétních výstupů projektu pro dosažení cíle,
4. specifikace činností vedoucích k dosažení výstupů,
5. ověření, zda je dodržena vertikální logika, testem „jestliže – pak“, tzn.:
 - pokud budou provedeny klíčové činnosti, výsledkem budou konkrétní výstupy, s jejichž pomocí bude dosaženo cíle, který přispívá k naplnění záměru,
6. stanovení objektivně ověřitelných ukazatelů/časového rámce,
7. určení prostředků/způsobů ověření,
8. stanovení požadovaných předpokladů na každé úrovni,
9. vyčíslení nákladů na provedení činnosti – rozpočet na realizaci (zdroje).

3.3. Podrobný rozpis prací

Cíle projektu i činnosti, které vedou k dosažení těchto cílů, je možné uspořádat do podrobného rozpisu prací, neboli hierarchické struktury činností (angl. Work Breakdown

Structure, zkr. WBS). Tato metoda je využívána k usnadnění řízení. Definované cíle je třeba si rozložit do specifitějších částí, dokud se nedosáhne požadované úrovně detailu. Poté jsou jim přiřazeny potřebné pracovní úlohy. Dbát se musí na správné pořadí určených kroků tak, aby byli v sekvenci (tzn. jak je splněn jeden úkol, může se přejít k dalšímu – vyšší úroveň podrobného rozpisu prací je soumou práce na úrovních nižších).

Při řízení projektu se však projektový manažer nesmí příliš soustředit na plánování sledů dílčích činností namísto toho, aby se soustředil na plnění cíle projektu. Tomu se říká „past plánování sledů dílčích činností“. Je třeba vždy sledovat hlavně to, zda integrace úkolů vede k naplnění cíle projektu.

Počet úrovní ve WBS je dán složitostí a rozsahem projektu. Nejednoduchým úkolem manažera je, aby určil vhodný počet úrovní WBS. Pokud je struktura málo členěná, hrozí, že bude něco zapomenuto a také je pak obtížné odhalit možná rizika. Naopak příliš detailní struktura způsobuje, že uniká projekt jako celek. Také se potom hůře udržuje nezávislost jednotlivých úkolů. Pokud je projekt součástí širšího programu, vytváří se pak standardně 6 úrovní podrobného rozpisu prací (viz. následující tabulka).

Tab. 4 – Struktura WBS (Svozilová, 2011)

Manažerské úrovně	L1	Program
	L2	Projekt
	L3	Podprojekt
Technické úrovně	L4	Úloha
	L5	Úkol
	L6	Soubor úkonů

Úrovně L1 až L3 vyplývají ze zadání projektu a z jeho cílů. Bývají stanovovány zákazníkem nebo sponzorem projektu. Úrovně L4 až L6 obsahují již činnosti nezbytné k dosažení cílů projektu, jež jsou konány projektovým týmem.

Podrobný rozpis prací lze sestavit i v jiných formách, než je výše uvedená tabulka. Použit lze dále diagramy s hierarchickou strukturou bloků či Ganttův diagram. Pomocí s vytvořením takových diagramů může příslušný software (např. Microsoft Project).

Kromě uvedení konkrétních znění cílů a činností je možné při tvorbě WBS uvést ke každému cíli či úkolu předpokládané náklady, dobu trvání či zodpovědnou organizační jednotku za daný úkol. Výstupem by pak mohla být následující tabulka.

Tab. 5 – WBS doplněná o specifická kritéria (Svozilová, 2011)

L2	L3	L4	L5	Časová náročnost úkolu (dny)	Předcházející činnost	Předpokládaná výše nákladů dané činnosti (tis. Kč)	Organizační jednotka			
							J1	J2	J3	
Projekt	Podprojekt	Úloha	Úkol							
Projekt 1	Podprojekt 1	1A	1Aa	1	-	10	X			
			1Ab	2	1Aa	2		X	X	
			1Ac	1	1Aa	5	X			
		1B	1Ba	0,5	1Aa	8		X		
			1Bb		1Aa	20	X			
		1C	1Ca		1Ba, 1Bb	1			X	
			1Cb		1Ca	0,5		X	X	
		Podprojekt 2	2A	2Aa		-	12	X		
				2Ab		2Aa	0,2		X	
	2B		2Ba		2Ab	0,9	X			
			2Bb		2Ba	10			X	
			2Bc		2Ba	3		X		

Základní stavební jednotkou WBS bývá úkol. Každý úkol by měl splňovat tyto základní principy:

- 1) Jasná specifikace zadání a požadovaný výsledek. Minimum interakce s jinými úkoly.
- 2) Je určena předpokládaná pracnost (např. počet dní), přičemž ideální časová náročnost úkolu je 80 hodin a jeho realizace by neměla překročit 4 týdny.
- 3) Je zařazen do časového sledu projektu. Tj. obsahuje časový údaj, kdy má být proveden (např. je uveden nejzazší termín provedení, na jaký úkol navazuje, ...)
- 4) Je určena odpovědná osoba (nebo skupina osob), která je pověřena jeho provedením nebo delegací na jinou osobu či skupinu osob.

Jsou-li úkoly zadány dle těchto pravidel, lze pak snadno porovnávat jejich výsledky s předpoklady – tj. porovnání z hlediska času, čerpaných nákladů, dosaženého výsledku a kvality provedení.

Jednotlivými úkoly při tvorbě eventů by mohly být zejména následující činnosti (Karlíček & Král, 2011):

- utvoření realizačního týmu,
- vytvoření informační kampaně (reklama, media relations, direct marketing - direct mailu či e-mailu, informace na webových stránkách),
- personální zajištění eventů (např. hostesky),
- technické zajištění (např. ozvučení, vizuální technika, osvětlení),
- zajištění občerstvení (catering),
- zajištění bezpečnosti (ochranky, zdravotní služby, požární ochrany),
- zajištění ubytování pro hosty,
- zajištění povolení k uspořádání eventů od majitele pozemku či prostor,
- výběr vhodné hudební produkce a úhrada poplatku za veřejnou hudební produkci,
- zajištění vhodného moderátora,
- zajištění celebrity, která by zvýšila atraktivitu eventů,
- zajištění fotografa, příp. kameramana,
- zajištění dekorace,
- zajištění dáreků pro hosty,
- zajištění zázemí (např. toalet, šaten).

Z výše uvedeného je vidět, že eventy jsou organizačně značně náročné. Tyto aktivity je třeba správně naplánovat, řídit, koordinovat a kontrolovat. Uvedené činnosti je společnost schopna buď zabezpečit sama, nebo využije služeb dodavatelů. Jestliže využije externího zajištění, poté je vhodné, aby se všemi dodavateli, nebo alespoň s určitou skupinou, komunikovala pouze jedna osoba. Především se tak všem možným zmatkům plynoucích z komunikace více osobami.

3.4. Časový harmonogram

Při plánování projektu je třeba sestavit časový rozpis kroků projektu, v němž bude zahrnuto, v jakém termínu je třeba práci vykonat, v jakém časovém sledu a kdo je za

realizaci daného úkolu odpovědný. Časový harmonogram se sestavuje formou diagramů a harmonogramů, z nichž jednodušší jsou např. Ganttovy diagramy a diagramy milníků.

Autorem Ganttových diagramů je Henry L. Gantt, který jednoduše zachytil sled úkolů, spolu s jejich začátky a konci, přičemž úkoly jsou zpravidla realizovány odshora dolů. Nevýhody Ganttových diagramů lze spatřovat v tom, že neumožňují posoudit, co se stane, nastane-li v průběhu projektu nějaká změna, a že nezobrazují závislosti mezi jednotlivými úkoly. Toto negativum však odstraňují Ganttovy grafy, které využívají šipek, s jejichž pomocí lze znázornit vazbu mezi jednotlivými činnostmi.

Ganttovy diagramy mohou zobrazovat jak předpokládaný časový plán aktivity, tak nastalou skutečnost (viz. následující tabulka).

Tab. 6 – Ganttův diagram (plán – horní úsečka, skutečnost – spodní úsečka)

	1.7.2014	7.7.2014	28.7.2014	12.8.2014	29.8.2014	31.8.2014
Úkol A	[Gantt bar: 1.7.2014 to 28.7.2014]					
Úkol B	[Gantt bar: 7.7.2014 to 29.8.2014]					
Úkol C	[Gantt bar: 7.7.2014 to 28.7.2014]					
Úkol D	[Gantt bar: 12.8.2014 to 29.8.2014]					

Zdroj: vlastní zpracování

Diagram milníků (viz. tab. 7) je ještě jednodušší. Milník je jednoduchý časový údaj (termín), který se váže k jisté události (např. zahájení projektu, ukončení projektu), zpravidla se jedná o činnost s nulovou dobou trvání. Nevýhodou diagramu je, že nezobrazuje konkretizované úkoly a délku jejich trvání. Nelze z něj tedy ani vyčíst překrývání jednotlivých činností.

Tab. 7 – Diagram milníků

	1.7.2014	7.7.2014	28.7.2014	12.8.2014	29.8.2014	31.8.2014
Událost A	■					
Událost B		■				
Událost C			■			
Událost D					■	
Událost E						■

Zdroj: vlastní zpracování

Nedostatky těchto základních časových diagramů řeší síťové diagramy. Jsou jimi např. metoda hodnocení a kontroly projektu (PERT), metoda kritické cesty (CPM) či metoda

šipkových diagramů (ADM). Využití těchto metod je relevantní hlavně už pro rozsáhlejší, náročnější projekty, než jsou eventy a pro jejich komplikovanost je vhodné využít softwarového nástroje.

Při tvorbě harmonogramu je vhodné vycházet z podrobného rozpisu prací, jehož činnosti jsou v časové souslednosti. Každému pracovnímu úseku je třeba přiřadit délku jeho trvání, a to včetně časové rezervy. Postup tvorby časového harmonogramu je následující (Pakosta, 2007):

1. vytvoření podrobného rozpisu prací,
2. přenesení hierarchie činností do příslušného formátu diagramu,
3. navržení souslednosti mezi jednotlivými dílčími úkoly,
4. odhadnutí délky trvání jednotlivých úkolů,
5. určení rezervních časů.

Pro odhad pracnosti jednotlivých úkolů lze využít výpočet **Očekávané hodnoty trvání** (Svozilová, 2011):

$$\text{Očekávaná hodnota doby trvání} = \frac{[\text{Optimistická doba} + (4 \times \text{Pravděpodobná doba}) + \text{Pesimistická doba}]}{6}$$

Harmonogram je třeba co nejvíce optimalizovat. Obecnými požadavky optimalizace harmonogramu jsou:

1. ideální délka termínů a její dodržení,
2. nejnižší náklady,
3. minimální rizika.

Optimalizaci harmonogramu lze provést několika metodami. Metoda **zrychleného průchodu trasy** se využívá ke zkrácení trvání projektu. Spočívá na principu spuštění několika úloh současně nebo v částečném překrytu. Urychlení projektu však zvyšuje rizika projektu, a také koordinace a kontrola je poté náročnější. Pokud vyžaduje urychlení projektu pro nedostatek kapacity navýšení zdrojů (lidské zdroje, prodloužení pracovní doby, pořízení dalších zařízení) pak je třeba zvážit, zda se toto navýšení příliš neprojeví v nákladech projektu.

Další metodou optimalizace harmonogramu, s cílem zkrátit trvání projektu, je metoda **sražení/ořezání dob**, při nulovém či minimální dopadu na náklady projektu. (Svozilová, 2011)

3.5.Plánování lidských zdrojů projektu

Je-li hotový podrobný rozpis prací a harmonogram, pak je třeba zodpovědět otázku, KDO bude jednotlivé činnosti vykonávat. K určení potřebných pracovníků týmu je využitelná WBS, z níž lze odvodit, kdo bude pro tvorbu eventu potřeba a jaké vztahy budou mezi jednotlivými pracovníky fungovat. Dle těchto specifikací lze poté navrhnout organizační strukturu projektu.

V čele bývá manažer projektu, u eventů je to event manažer. Ten je pověřen řízením eventů tak, aby bylo dosaženo jeho cíle, a to za dodržení všech zadaných mezí projektu (dílčích cílů, času a nákladů). Event manažer je zodpovědný za řízení zdrojů eventů (časových, lidských, hmotných i finančních), snaží se identifikovat a minimalizovat rizika eventů a hledá optimální řešení problémových situací, koordinuje a integruje dílčí činnosti jednotlivých subjektů, řídí vztahy mezi eventem a jeho okolím (tedy se stakeholders).

V případě, že se jedná o akci malého rozsahu (např. půldenní seminář pro zaměstnance společnosti), pak na zorganizování takové události stačí event manažer sám. Jestliže se ale jedná o náročnější akci, pak je třeba sestavit celý realizační tým.

Event manažer tak může případně řídit ještě liniové manažery, zodpovědné za konkrétnější oblasti (např. marketing manažer, HR manažer,...). Linioví manažeři přidělují úkoly jednotlivým pracovníkům, a jsou také zodpovědní za obsazení jednotlivých pozic lidmi s odpovídající kvalifikací a požadovanými schopnostmi.

Kromě řídicí složky projektu je třeba určit výkonný tým, který se podílí již na samotné realizaci eventů. Jednotliví členové výkonného týmu realizují své úkony na základě delegování úkolu nebo pověření k výkonu práce. Je vhodné každému stanovit deadline jednotlivých úkolů a tyto úkoly specifikovat dle pravidel, jež byla uvedena výše.

Výkonnou složkou eventů jsou zejména osoby, které budou přítomny již v průběhu konání akce. Jsou jimi hlavně obsluha a osoby zajišťující program. V rámci obsluhy je třeba zabezpečit např. obsluhu parkoviště, dále příjemné hostesky s reprezentativním

vystupováním, které jsou nápomocny při organizačních činnostech, jako je vítání a registrace hostů, jejich uvádění ke stolu dle zasedacího pořádku, předávání cen či dárků a závěrečné loučení se s hosty. Je třeba také zajistit vyškolenou obsluhu k občerstvení.

Dále je nezbytné určit osoby, které se budou podílet na programu eventu. Někdy je třeba využít zkušeného moderátora, který bude provázet celou událostí, a je zodpovědný za řádné dodržování časového harmonogramu eventu. Dle disponibilních finančních zdrojů je vybíráno mezi veřejně známou či nekomerční osobou.

Program může být pro zpestření dále doplněn o vystoupení, ať už pěvecké, taneční, sportovní, či jakýkoliv jiný kulturní zážitek. K tomu je však potřeba zajistit veškerou produkci, a to jak co se týče techniky, tak lidí, kteří s takovou technikou umí zacházet. I zde, pokud to rozpočet dovoluje, je výhodné využít v programu nějakou celebritu. Přitáhne pozornost totiž jednak možných účastníků události, jednak zájem médií.

Dle typu akce je potom využíván další personál. Při sportovních akcích je třeba zajistit např. rozhodčí, zdravotníky. Záleží už pak jen na rázu dané události.

Každému z realizačního týmu by měly být již v úvodu spolupráce určeny jeho povinnosti, kompetence a odpovědnost, aby nedocházelo ke konfliktům, chaosu a konání té jedné samé věci více lidmi. Vždy je třeba myslet na to, že individuální zájmy členů týmu musí být podřízeny danému cíli projektu. Proto je třeba držet se manažerské zásady: „Sdílení vize.“ Každý člen projektového týmu musí vědět, co je vizí projektu a k čemu má směřovat jeho práce. Vhodným způsobem sdílení projektových informací je pořádání krátkých, za to pravidelných schůzek. (Davis, 2010)

Pokud společnost nemá dostatek vlastního personálu, může využít služeb dodavatelů. Využití takového mezičlánku mnohdy přináší spoustu výhod – zejména pro jejich odbornou specializaci, možné dosažení nižších nákladů či přenos rizika. Vztahy se subdodavateli jsou řízeny na základě standardních smluv mezi dvěma společnostmi. Se všemi dodavateli by měla zásadně komunikovat pouze jedna osoba, jakýsi mluvčí.

3.6. Rozpočet projektu

V úvodní fázi projektu je sestavován rozpočet předběžný, ve fázi plánování projektu je třeba navrhnout již rozpočet detailní. Ten je třeba maximálně specifikovat, protože bude již plně závazný. Během realizační fáze projektu může být sice aktualizován, avšak tato

aktualizace musí být v souladu s pravidly daného kontraktu a se schválenými projektovými dokumenty.

Před plánováním jistého eventu je většinou dán finanční limit, do kterého je třeba se vejít. Dle poskytnutého budgetu se bude odvíjet celý charakter akce. Dle jeho výše se bude rozhodovat o nabízených službách během akce, o pozvaných osobách, které budou tvořit program akce, o prostorách, kde se event bude konat atd.

Rozpočet je tvořen náklady a výnosy. Při jeho tvorbě je možné začít se specifikací nákladů projektu (k jejich určení může pomoci podrobný rozpis prací a harmonogram činností), a poté hledat zdroje jejich krytí. Rozlišují se tyto druhy nákladů:

A. Přímé náklady

- přímo souvisejí s realizací projektu,
- pro event by mohly být přímými náklady následující:
 - náklady na práci související výhradně s eventem (např. plat event manažera),
 - materiál – tiskoviny jako jsou pozvánky, plakáty, jmenovky, programy,..., dárky pro hosty, výzdobu,
 - dokumentace události (fotograf),
 - zábava (moderátor, kapela, přednášející,...)
 - náklady na jiné služby (např. pronájem konferenční místnosti),
 - pořízení, pronájem technologií,
 - licence a poplatky,
 - náklady na financování projektu,...

B. Nepřímé náklady

- nelze jednoznačně přiřadit pouze k projektu, jsou to náklady celé organizace, z nichž je přiřazeno určité procento na náklady projektu,
- př.: osobní náklady (platy managementu společnosti – tento management neřídí pouze projekt, ale řídí celou organizaci), náklady na provoz budov společnosti, daně a poplatky,...

C. Rezervy

- rezervy na krytí rizik projektu,
- př.: rezervy vytvořené na identifikovaná rizika, manažerská rezerva na nepředvídatelná rizika, ...

- zdroji projektových rizik mohou být: nedostatečně definované požadavky v zadání projektu, požadavek na tvorbu originálního řešení, chyby odhadu pracnosti, změny na trhu práce (fluktuace zaměstnanců a jejich náhrada za vyšší cenu), inflace a následné změny cen práce, materiálu, služeb, fluktuace měnového kurzu, nezkušenost manažera projektu aj.

Při odhadování nákladů je třeba držet se následujících zásad (Rosenau, 2000):

- nejdřív plánovat, potom odhadovat – tzn. nejprve stanovit doba trvání určité činnosti, poté ji přiřadit související náklady,
- provádět odhad nákladů každého úkolu – dle WBS je třeba rozložit projekt na dílčí úkoly a činnosti, a těmto potom přiřazovat náklad,
- u dlouhodobých projektů počítat s inflací.

Specifickou oblastí nákladů je nákup určitého produktu či služby. Při výpočtu nákladů na pořízení těchto artiklů se nesmí, kromě jejich pořizovací ceny, zapomenout na náklady související (Doležal, Máchal & Lacko, 2009):

- cena doprovodných výkonů (doprava, manipulační výkony,...),
- náklady na proces nákupu (přímé – např. čas strávený nákupem daného produktu, nepřímé – např. strategické řízení nákupů),
- cena provozních nákladů – tj. náklady na udržení životaschopnosti produktu po celou dobu projektu.

Existuje několik možností dělení nákupů. Pro tvorbu eventů považují za vhodné při plánování nákupů, členit je dle účelu nakoupeného produktu (tj. náklady na marketing, logistiku, zábavný program apod.). Náklady by se také mohly kategorizovat podle etapy eventu, ve které budou využity:

- A. Nákupy pro plánování eventu (např. zakoupení potřebného softwaru, nákup propagačního materiálu, ...),
- B. Nákupy pro vlastní realizaci eventu (např. projektor, plátno, flipcharty, mikrofony, náklady na zábavu, montáž podia...)
- C. Nákupy pro ukončení eventu (např. úklidové prostředky či úklidový servis, ...).

3.7.Financování eventů

Zdroje financování eventů se dělí do tří skupin. Jsou jimi (Hoyle, 2002):

1. Vnitřní zdroje

- vlastní kapitál,
- slevy získané např. v rámci velkých objednávek,

2. Vnější zdroje

- úvěry,
- dotace,
- sponzoring,
- prodejci, kteří se účastní našeho eventů,
- propagační partnerství,
- licence,
- merchandising,
- prodej lístků,...

3. Klientské zdroje

- v případě, že je event pořádán pro klienta, potom je za financování zodpovědný on. Záleží už jen na smluvních podmínkách, zda bude za event zapláceno předem (např. zálohou), nebo až po jeho konání.

3.7.1. Event a sponzoring

Sponzoring je nejrychleji rostoucí forma marketingu. Nejvíce sponzorovanými akcemi jsou události sportovní, dále pak třeba různé umělecké akce či festivaly. (Hoyle, 2002) Sponzorovaná akce by měla odpovídat značce sponzora. To znamená, že sponzor a předmětný event sdílí shodné či podobné hodnoty. Např. „extrémní“ značka RedBull sponzoruje adrenalinové sporty.

Sponzorství spočívá jak ve finančním příspěvku, tak v poskytnutí nějakých věcných hodnot. Za to sponzor očekává jistou protihodnotu, jako je např. uvádění jeho loga na propagačních materiálech či na místě eventů. Některým sponzorům však pouhá vizuální prezentace nestačí a angažují se na vlastní propagaci i jinak. Hledají takové cesty, aby cílovou skupinu o daném partnerství informovali co nejefektivněji. Značka sponzora tak může být do sponzorované akce vhodným způsobem aktivně zapojena. Například v rámci akce zorganizuje vlastní zábavnou soutěž. Dále je vhodné zajistit, aby účastníci eventů přišli do kontaktu s jejími produkty – využít lze samplingu, soutěže o produkty dané značky nebo poskytnutí produktů zdarma. Účinek sponzoringu sponzoři posilují i tím, že

partnerství vhodně prezentují i v rámci další marketingové komunikace – např. v reklamní kampani, na webu, na on-line sociálních sítích či v místě prodeje (např. propagační leták o sponzorované akci). (Karlíček & Král, 2011)

3.7.2. Event a dotace

Další specifickou možností financování eventů jsou dotace. Dotace se týká tří skupin lidí. Jedná se o poskytovatele dotace, což je subjekt zodpovědný za správu celého dotačního programu (od výzvy k podávání projektových žádostí, přes výběr projektu, po kontrolu realizace vybraného projektu) a rozdělování dotačních prostředků. Příjemci dotace jsou ti, kteří o dotaci žádají. Nejčastějšími žadateli o dotaci jsou zejména veřejnoprávní subjekty, jako jsou obce, kraje apod. či neziskové organizace (nadace, občanská sdružení). Třetí skupinou lidí, jíž dotace ovlivňuje, jsou uživatelé či cílové skupiny projektu. Obecně totiž platí, že by z dotace měli mít prospěch i třetí osoby. To znamená, že projekt nepřináší užitek jen příjemci dotace, ale také jiným lidem.

Žádost o dotaci je podávána prostřednictvím standardizovaného formuláře, který má většinou elektronickou podobu. K tomuto formuláři jsou přikládány také povinné a nepovinné přílohy. Po vyplnění údajů o projektu, je hodnotiteli projektů posuzován z hlediska plnění formálních náležitostí žádosti, shodnosti se stanovenými kritérii přijatelnosti a v případě, že je projekt v obou úrovních hodnocen úspěšně, pak následuje jeho bodové hodnocení. Hodnotící kritéria jsou v současné době žadatelům většinou známa a je tak možné jim svůj projekt co nejvíce přiblížit.

Úspěšnost projektové žádosti zaručuje rozhodně jasný a srozumitelný popis projektového záměru. Ten by měl vždy dávat odpovědi na tyto základní otázky:

1. Co chce společnost realizovat?
2. Proč?
3. Kde?
4. Za kolik?
5. Kdy?
6. Kdo to bude realizovat?

V případě, že je daný projekt vybrán k financování dotacemi, je třeba dále dodržovat všechny předepsané zásady, aby pak dotace byla opravdu vyplacena. Mezi tato pravidla patří:

- a. Pravidla pro zadávání veřejných zakázek
 - zejm. zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, pravidla dotačního programu, obecně princip transparentnosti, rovného zacházení a zákaz diskriminace,
- b. Pravidla pro realizaci projektu
 - např. povinnost zřízení samostatného bankovního účtu, archivace dokumentace či hlášení změn v průběhu realizace projektu,
- c. Pravidla finančního řízení a účtování o dotaci,
- d. Pravidla pro řízení změn,
- e. Pravidla publicity.

Ani po realizaci projektu však povinnosti žadatele o dotaci nekončí. Po realizaci projektu nastává tzv. monitorovací období nebo také období udržitelnosti projektu, kdy je sledováno fungování projektu – tzn., musí být dosahováno slíbených výstupů a výsledků projektu i nadále po stanovenou dobu od realizace projektu. (Jarolímek & Polášek, 2013)

3.8. Komunikační plán projektu

Pro zajištění efektivní komunikace v projektu, je vhodné sestavit komunikační plán, jež lze uspořádat např. do tabulky (viz. tab. 8). Základními charakteristikami, které by v komunikačním plánu neměly chybět, jsou:

1. Jaká informace bude sdílena – jaký je název a účel položky komunikačního plánu, tj. CO bude sdíleno a PROČ?
2. Jaká je časová periodicita dané informace – tj. KDY/JAK ČASTO budou informace sdíleny? Příp. jaké jsou limity pro distribuci a jaké pro odezvu?
3. Kdo je za tvorbu a distribuci dané informace odpovědný – tj. OD KOHO informace jdou?
4. Kdo má danou informaci obdržet – tj. PRO KOHO je informace určena?
5. Jakou formou bude informace distribuována, jakými médii – tj. JAK?

Tab. 8 – Komunikační plán projektu (Svozilová, 2011)

CO?	PROČ?	KDY?	OD KOHO?	PRO KOHO?	JAK?
-----	-------	------	----------	-----------	------

Základní charakteristiky projektu	Sdílení informací o cílech projektu	Podle potřeb	Projektový manažer	Management společnosti, členové projektového týmu	Ústní (MS Powerpoint), písemná (MS Word, e-mail)
Harmonogram	Identifikace pracovních úseků, jejich výstupů a jejich časování, obsazení jednotlivých úseků odpovědnými osobami	Podle potřeb	Projektový manažer	Management společnosti, členové projektového týmu	Písemná (MS Word, MS Project)
Stav plnění úkolu	Aktualizace stavu plnění úkolu podle plánu projektu a harmonogramu	1 týden	Členové projektového týmu	Projektový manažer	Ústní, písemná (MS Word, MS Excel)
Jednání projektového týmu	Koordinace úkolů a křížových závislostí	2 týdny (každé liché pondělí)	Manažer projektu, asistent	Členové projektového týmu	Ústní (schůze, prezentace)

Jsou-li ukončeny všechny plánovací procesy, pak přichází na řadu již samotné řízení projektu. Obecně řízení zahrnuje aktivity jako obsazování, delegování, koordinace, motivování, dohled, školení a poskytování rad. Pro tyto činnosti existuje řada pravidel a doporučení, pro naplnění cíle této diplomové práce však nejsou příliš významné.

3.9. Analýza rizik

Každý projekt ohrožují potenciální rizika. Riziko projektu je definováno, jako „*nejistá událost nebo podmínka, která, pokud nastane, má pozitivní nebo negativní efekt na cíle projektu.*“ (Korecký & Trkovský, 2011). Z uvedené definice vyplývá, že riziky nejsou

jenom hrozby projektu, ale také jeho příležitosti. Rizika provází všechny projektové fáze a je třeba je kontinuálně identifikovat a vyhodnocovat.

Závažnost a charakter rizik se mění dle životního cyklu projektu. V počátečních fázích projektu zde existují největší rizika. Naopak na konci projektu výskyt rizik klesá, za to jejich dopad, je vzhledem k již vynaloženým nákladům na projekt, velký. Úkolem projektového manažera je řídit všechna rizika tak, aby cíl nebo předmět projektu nebyl ohrožen.

Proces řízení rizik projektu sestává obecně z následujících aktivit (Korecký & Trkovský, 2011):

- identifikace rizik,
- kvalitativní analýza rizik,
- kvantitativní analýza,
- obranná strategie pro řízení rizik,
- monitorování identifikovaných rizik a případná implementace obranných strategií.

3.9.1. Identifikace rizik

Důležité je do procesu identifikace rizik zapojit co nejvíce zainteresovaných osob na projektu. Tím je poté větší jistota, že nějaké riziko nebude opomenuto. K identifikaci rizik mohou být využívány např. následující metody (Svozilová, 2011):

- A. Poučení z historických projektů
- B. Brainstorming
- C. Metoda Delphi
 - Jednotliví experti vytváří své individuální návrhy, které jsou pak prezentovány celé skupině expertů. Postup je opakován, dokud není v expertní skupině dosaženo konsensu.
- D. Individuální diskuze se specialisty,
- E. Crawfordovy lístky
 - Skupina expertů individuálně odpovídá na položenou otázku – žádná odpověď se nesmí opakovat. Každá odpověď je zapsána na lístek papíru. Na závěr jsou odpovědi diskutovány.
- F. Identifikace kořenů problému,

- Metoda se soustředí na identifikaci problému a jeho příčin. Cílem je potom eliminovat příčiny.

G. SWOT analýzy

- Sestavení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

H. Seznamy

- Připravené formuláře s již identifikovanými riziky (na základě výsledků jiných metod hledání rizik), s možností označení vybraných rizik.

I. Diagramy

- Ishikawa diagram (diagram příčin a následků), vývojové diagramy, síťové grafy,...

Vychází se přitom z následujících informací (Svozilová, 2011):

- z definice předmětu projektu a podrobného rozpisu prací,
- z harmonogramu a rozpočtu,
- ze studií a expertních posudků,
- z historických informací z podobných projektů.

3.9.2. Kvalitativní analýza rizik

Kvalitativní analýza rizik se zaměřuje na nečíselné specifikace rizika. Při procesu kvalitativní analýzy rizik je důležité stanovit příčinu – riziko – účinek (viz. tab. 9). V oblasti příčin je poté třeba navrhnout preventivní opatření, jejichž cílem je zabránit (u hrozeb) nebo dopomoci (u příležitostí), aby příčiny způsobily vznik rizika. V případě účinků je třeba doporučit reaktivní (tedy již se na nastalé riziko reaguje) akce tak, aby se po naplnění rizika zabránilo účinku nebo alespoň aby došlo k jeho minimalizaci (u hrozby), nebo se účinku naopak dopomohlo či byl posílen (u příležitosti). (Korecký & Trkovský, 2011)

Tab. 9 – Příčina – riziko – účinek v případě eventů (příklad)

Příčina	Riziko	Účinek
Dosavadní nezkušenost se zákazníkem, jemuž je event organizován (hrozba)	Opoždění platby	Zvýšení nároků na financování projektu
Jistá celebrita potvrdí účast na plánovaném eventu (příležitost)	O eventu začnou psát média	Vyšší návštěvnost eventů

Zdroj: vlastní zpracování

Záznamy v tabulce je vhodné číst takto: „**Protože** dosud nemáme (jako produkční agentura) zkušenosti s novým zákazníkem, **může se stát**, že nezaplatí včas, **a to by vedlo** ke zvýšení nároků na financování eventů.“ Jako preventivní opatření vzniku tohoto rizika je vhodné např. ve smlouvě o dílo specifikovat penále za nedodržení termínu splatnosti. V případě, že by riziko nastalo, je třeba zabránit jeho účinku. To lze provést např. prostřednictvím úpravy smluvních podmínek s dodavateli služeb (catering, produkce,...), kdy jim nebude zaplácena předem celá částka, ale pouze její polovina.

Dále je potřeba určit vlastníky rizik (tj. osoby zodpovědné za další analýzy rizika a jeho řešení). Nepoužívá se jmenné určení, ale název pozice příslušného vlastníka rizika (např. projektový manažer, koordinátor projektů, koordinátor subdodávek, finanční manažer apod.)

Kvalitativní analýza rizika také může zahrnovat stanovení pravděpodobnosti rizika, velikost jeho dopadů na projekt a jeho významnost, a to ve slovním vyjádření. Ty mohou být formulovány jako High/Medium/Low či stupněm z množiny čísel vybraného intervalu (např. od 0 do 5).

3.9.3. Kvantitativní analýza rizik

Oproti kvalitativnímu zhodnocení rizika, kvantitativní analýza využívá číselného vyjádření ukazatelů rizika. Rizika se kvantifikují pomocí pravděpodobnosti jejich vzniku, hodnoty předpokládané škody a hodnoty rizika.

Pravděpodobnost vzniku rizika se počítá jako: $P(A) = m/v$. Kde m je počet výsledků „příznivých“ výskytů jevu A , v je počet všech možných výsledků. V praxi však není znám

přesný počet možností, a dále, nejsou rovnocenné – tzn., mezi jednotlivými možnostmi působí různé vlivy. Výsledek je tedy celkem zkreslený.

Do kvantifikace rizik spadá také určení velikosti dopadů rizik na projekt (zejm. finanční dopady, časové zpoždění). Ukazatelem jejich kvantifikace je **očekávaná hodnota rizika**. Umožňuje stanovit významnost rizika (tj. skóre rizika). Očekávanou hodnotu rizika je třeba minimalizovat. Spočítá se jako: hodnota předpokládané škody (či zisku) * pravděpodobnost, že riziko nastane.

Kdy hodnota předpokládané škody je finančním ohodnocením dopadu rizika, jež představuje náklady, které riziko způsobí, pokud nastane. Těmito náklady jsou zejména náklady na změnu předmětu projektu či náklady související se zdržením projektu (mzdy navíc, penále za nedodržení termínu,...). Všechny tyto náklady je vhodné vyjádřit si v peněžních jednotkách pro lepší porovnatelnost mezi jednotlivými riziky. (Znamená-li riziko příležitost, pak se do výpočtu dosazuje hodnota předpokládaného zisku, který příležitost přinese.)

Pro eventy jsou tyto výpočtové vzorce dostačující. Je-li však projekt rozsáhlejšího charakteru, potom je třeba využít jiných metod výpočtu, jako např. rozhodovacích stromů, simulace Monte Carlo, ... (Svozilová, 2011)

Nakonec je vhodné při kvantitativní analýze rizik určit, jaké jsou limity přijatelnosti rizik. Tedy limity, při jejichž překročení je již třeba zasáhnout korekčním opatřením.

3.9.4. Obranné strategie proti rizikům

Po identifikaci a analýzách rizik je třeba navrhnout opatření, která rizika minimalizují nebo alespoň omezí důsledky jejich dopadů.

Mezi obranné strategie vůči rizikům obecně patří:

1. Odmítnutí rizika

- tato strategie nepřipouští možnost akceptace rizika, proto jsou obvykle upraveny podmínky předmětu projektu tak, aby riziko nenastalo (např. Může nepříznivé počasí značně ohrozit projekt? Pak nebude event organizován venku, ale vevnitř.)

2. Eliminace/redukce rizika

- opatření, která sníží pravděpodobnost nebo závažnost rizika

3. Akceptace rizika
 - a. aktivní – je vytvořen rizikový plán, který je spuštěn, jakmile se objeví první indikátory rizika,
 - b. pasivní – dokud se riziko neobjeví, nebude se dělat nic, řešení se najde až potom, co riziková situace nastane,
4. Převody/transfery
 - riziko převedeme na jiný subjekt – pojišťovnu, dodavatele,...
5. Vytvoření rezervy
 - časové, nákladové nebo ve velikosti kritického zdroje.

3.9.5. Podrobný registr rizik

Metodou, která podá o možných rizicích takový nejpraktičtější přehled informací (oproti jiným metodám analýzy rizik, jako je např. metoda simulace Monte Carlo, analýza citlivosti apod.), je vytvoření podrobného registru rizik (viz. tab. 10). Registr je podobný podrobnému rozpisu činností. Obsahuje kompletní charakteristiky jednotlivých rizik, jež jsou shrnutím výstupů celého procesu řízení rizik. Při sestavování registru rizik je vhodné využít postupu jako při sestavování podrobného rozpisu prací. Například, nejdříve jsou rizika rozdělena dle jednotlivých oblastí (např. rizika legislativní, technická, ...) a ty jsou dále postupně zpodrobňována až do takové podoby, že jsou přiřaditelná jednotlivcům.

Tab. 10 – Podrobný registr rizik

Název projektu:										
Datum aktualizace:										
Identifikace rizika							Obrana proti rizikům		Jak se bude společnost chovat, když riziko nastane	
I D	Oblast rizik	Popis rizika (příčina – riziko – účinek)	Osoba odpovědná za řízení rizika (vlastník rizika)	Pravděpodobnost rizika (H/M/L - High/Medium/Low, nebo využít číselného údaje z intervalu např. [0; 10])	Závažnost rizika – velikost jeho dopadu (H/M/L, nebo např. kvantitativní vyjádření v [0; 5])	Skóre (významnost) rizika: pravděpodobnost rizika x závažnost rizika = [0; 50]	Odezva	Plán pro odezvu, přijatá opatření	Spouštěč (tj. jak se pozná, že obávané riziko nastalo)	Plán nápravných akcí (pokud riziko nastane)
1	Finanční	Nedostatek financí na realizaci	Projektový manažer	5	1	5	Transfer	Společnost si vezme půjčku	Peníze na účtu klesnou pod 100.000,-	Kontaktovat bankovní subjekt
2	Organizační	Nebudou vhodné prostory pro konání eventu	Koordinátor projektu	2	2	4	Omezení (redukce)	Nájem prostor třetí strany	-	-
3	Právní	Odstoupení od smlouvy, smluvní pokuty, náhrady škod	Koordinátor subdodávek	1	4	4	Pasivní akceptace rizika	-	-	Kontaktovat jiného dodavatele služeb

4	Technická	Dojde k nefunkčnosti vlastní produkční techniky	Technické oddělení	1	4	4	Transfer	Využije se subdodavatel	-	Kontaktovat externího dodavatele produkční techniky
---	-----------	---	--------------------	---	---	---	----------	-------------------------	---	---

Zdroj: vlastní zpracování

Registr rizik je vhodné vést např. v programu MS Excel, kde lze filtrovat data podle např. vlastníka rizika, je možné rizika seřadit podle jejich významnosti apod. Kromě výše uvedeného v hlavičce tabulky, může být v registru specifikováno datum identifikace rizika, minimální a maximální hodnoty dopadu rizika, zařazení rizik do hrozeb či příležitostí, poučení z rizika využitelné pro příští projekty a jiné důležité informace.

4. MONITOROVÁNÍ A KONTROLA PROJEKTU

Kontrolování projektu je činností, která provází projekt ihned po tom, co je schválen projektový plán, a startují první realizační práce. Je třeba sledovat, zda průběh realizace projektu odpovídá stanovenému harmonogramu a rozpočtu projektu. Kontrolu rozpočtu eventu by mohla usnadnit tabulka č. 11. Většinou je předem daný limitovaný rozpočet a je třeba neustále sledovat vývoj nákladových položek tak, aby daný rozpočet stačil.

Tab. 11 – Kontrola dodržování rozpočtu (Vivien, 2010)

Nákladová položka	Předpokládaná částka (Kč)	Záloha (Kč)	Doplatek (Kč)	Skutečnost (Kč)	Rozdíl odhad vs. skutečnost (Kč)
Pozvánky	4000	0	3790	3790	-210
Fotograf	15000	10000	5000	15000	0
Pronájem prostor	26000	20000	8900	28900	+2900

Monitorování a kontrola je proces, který sestává ze tří dílčích úkonů. Jsou jimi:

1. měření – zjišťování specifických hodnot projektu,
2. hodnocení – zda jsou tyto zjištěné hodnoty v souladu s plánem projektu a definicí předmětu projektu,
3. korekce – vyskytují-li se nežádoucí odchylky mezi předpoklady a skutečnými hodnotami, pak je třeba je napravit.

K měření v projektu jsou využívána měřítka (např. velikost výstupu projektu, odpracovaný čas, kvalita produktu – dána např. počtem závad,...), která jsou dělena na proaktivní a reaktivní. Reaktivní měřítko říká, jakého výsledku bylo dosaženo v již ukončeném procesu. Pokud nebylo dosaženo předpokládané hodnoty, pak je zpravidla třeba do projektu zahrnout jakýsi „krok navíc“ (např. oprava vadného výstupu). Proaktivní měřítko se používá, když proces ještě probíhá. Jeho výstup lze tedy ještě ovlivnit skrz korektivní opatření, jakým může být např. zvýšené pracovní úsilí či dodatečné pořízení technologie.

Je vhodné navrhnout soubor měřitelných položek projektu, které budou kontrolovány. Při jejich výběru je však třeba dbát na to, aby byly kontrolované hodnoty dostupné, spolehlivé a objektivní, konzistentní (tj. obsahující údaje v ucelených řadách pro

posouzení trendů vývoje), opakovatelné, srozumitelné a opodstatněné z pohledu nákladů na jejich pořízení (tj. aby náklady na jejich pořízení nepřevyšovaly hodnotu efektu, který kontrola přinese).

5. PROCES UZAVŘENÍ PROJEKTU

Uzavření projektu je činností, při které jsou ukončeny všechny činnosti projektu. Výstupy projektu jsou předány a schváleny, členové projektového týmu jsou uvolněny, a uzavírají se všechny administrativní agendy. V této etapě dochází také k hodnocení průběhu projektu.

Hodnocení je vhodné provést ihned po ukončení projektu/eventu. Důležité je získat zpětnou vazbu od klienta, jemuž byl event pořádán a také od účastníků události (lze využít technik kvalitativního či kvantitativního výzkumu – dotazník s otázkami typu: jak se jim líbil program eventů, jak spokojeni byli s cateringem, celkovou organizací eventů, zda změnili postoje ke značce/firmě apod.). Obdrženou reakci je třeba prodiskutovat s celým realizačním týmem a na všechny nastalé problémy a stížnosti hledat takové způsoby řešení, aby se v budoucnu nedostatky znovu neopakovaly. Získaná odezva slouží nejen jako poučení pro příští eventy, ale také jako zdroj referencí pro potenciální klienty.

Spolu s realizačním týmem je dále nutné zhodnotit, zda bylo dosaženo cíle projektu, do jaké míry a jak efektivně. Dále by měl být ohodnocen výkon každého člena týmu či dodavatele. Také je třeba zhodnotit efektivitu propagační kampaně.

Výstupem celého procesu hodnocení je potom eventová hodnotící zpráva či report, která obsahuje veškeré skutečnosti či aktivity týkající se hodnotící fáze projektu (vč. vyplněných dotazníků od účastníků či klienta). (Mehndiratta, 2009)

Kromě hodnocení eventů do fáze uzavření kontraktu patří dále schválení výstupů projektu/eventu sponzorem a zákazníkem projektu, závěrečné fakturace, dodatečná vypořádání apod.

6. MICROSOFT PROJECT

V případě rozsáhlejších projektů se řízení neobejde bez počítačové podpory. Hojně využívaným programem je Microsoft Project (zkr. MS Project). Jeho základními funkcemi mimo jiné jsou (Fiala, 2002):

- plánování a řízení projektů,
- práce s reálným kalendářem,
- zadávání činností a dob v různých časových jednotkách,
- vytváření různých vazeb mezi činnostmi a zadávání časových odstupů,
- časová analýza projektu,
- zobrazení projektu jako
 - o síťový graf,
 - o Ganttův diagram,
 - o kalendář,
 - o kartotéka činností,
- práce se zdroji a rozvržení přečerpaných zdrojů,
- zobrazení zdrojů
 - o u jednotlivých činností v Ganttově diagramu,
 - o u seznamu zdrojů,
 - o u diagramu čerpání zdrojů,
- výpočet nákladů,
- zkracování činností přidáváním dalších zdrojů a tím zvyšováním nákladů,
- sledování reálného průběhu realizace projektu a porovnávání se základním plánem,
- tištění různých typů zpráv.

7. CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem diplomové práce je aplikovat vybrané metody projektového managementu pro řízení eventů. Aby bylo dosaženo tohoto hlavního cíle práce, stanovím i cíle dílčí. Jsou jimi:

1. Zhodnocení metod projektového řízení z hlediska jejich relevantnosti pro řízení eventů.
2. Ověření funkčnosti vybraných metod při tvorbě konkrétního eventů.
3. Navržení směrnice pro řízení eventů.

V teoretické části práce jsem dle dostupné odborné literatury nejprve uvedla stěžejní definice týkající se projektového managementu a managementu eventů, dále typologii eventů a kapitulu o eventu, jako nástroji marketingové komunikace. Další kapitoly práce jsem rozdělila podle jednotlivých etap projektového managementu, tedy od iniciace a zahájení projektu, přes jeho plánování až po následné ukončení. V každé kapitole jsem uvedla metody projektového managementu, charakteristické pro danou fázi projektu, které by mohly být využitelné pro eventy. Jednotlivé metody jsem vybrala na základě odborné literatury týkající projektového managementu, které jsem vyhodnotila jako vhodné, ve vztahu k jejich aplikovatelnosti na tvorbu eventů. Dle internetových článků jsem poté, na základě dedukce, dané metody projektového managementu konkretizovala a uzpůsobila tak, aby byly využitelné pro řízení eventů. V teoretické části práce jsem tak jednotlivé metody projektového managementu doplňovala o názorné příklady z oblasti event managementu.

V úvodu praktické části práce provedu analýzu vybraných metod projektového managementu. Analýzu metod uskutečním skrz vlastní zhodnocení metod projektového managementu, prostřednictvím uvedení kladných a záporných stránek jednotlivých metod. Následně posoudím, zda jsou uvedené metody vhodné zrovna pro řízení eventů, případně alespoň z jaké jejich části.

V další části práce budu dle vybraných metod postupovat při tvorbě konkrétního eventů, čímž ověřím jejich funkčnost. Event bude tvořen pro franchisingovou společnost ICE´N´GO! CZ, s. r. o., jež bude představena dále. Pro tuto společnost jsem několik let pracovala a vedení společnosti mě požádalo o návržení ICE´N´GO slavností, které by společnost jednou ráda uskutečnila, avšak s organizací eventů tohoto druhu nemá dosud

zatím žádné zkušenosti. V této kapitole práce kromě získaných poznatků z teoretické části práce využiji vlastních zkušeností načerpaných při mém fungování ve společnosti a také informací získaných od vedení společnosti na základě osobní a elektronické písemné komunikace. Dále uplatním vlastní zkušenosti z eventové agentury Eventhouse, s. r. o., ve které jsem několik měsíců pracovala. Potom využiji informací získaných od možných partnerů eventu, jako jsou dodavatelé jednotlivých služeb, sponzoři apod. V této části práce také uvedu možnost použití softwarového programu MS Project, který je při tvorbě projektů a eventů užitečným pomocníkem.

V poslední části práce navrhnu směrnici pro tvorbu eventů, která by mohla být obecně využitelná při jejich řízení. Pro sestavení této směrnice využiji poznatků z literárního přehledu a také vlastních postřehů získaných při psaní kapitoly o tvorbě eventu ICE'N'GO slavností. Dle navržené směrnice by pak mohlo být postupováno při tvorbě jakéhokoliv eventu, čímž by mohla být nejen usnadněna, ale také zefektivněna práce organizátorů eventů.

8. ZHODNOCENÍ METOD PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU VE VZTAHU K EVENT MANAGEMENTU

8.1. Základní listina projektu

Základní listina projektu je dokumentem vytvářeným v zahajovací fázi projektu. Obsahuje zásadní informace k zamýšlenému projektu/eventu, a proto je více než vhodné základní listinu sepsat.

V případě eventů jsou stěžejními údaji definice cíle eventů a fakta týkající se organizační struktury realizačního týmu, jakými jsou zejména vymezení vztahů nadřízenosti a podřízenosti, rozdělení pravomocí a povinností jednotlivých členů týmu a přiřazení zodpovědnosti. V základní listině projektu by také neměly chybět informace o omezujících limitech eventů, jako jsou finance, lidské zdroje či materiál. Dle mého názoru je vhodné v případě eventů, doplnit omezující kritéria ještě o předpokládanou návštěvnost eventů, protože i ta limituje událost. Například se na základě této informace rozhoduje o lokalitě, kde se bude event konat (musí se zvolit takové místo, kam se vejde předpokládaný počet návštěvníků), o zásobách občerstvení, o zábavném programu atd.

Všechny informace v základní listině projektu je třeba specifikovat tak, aby byly všemi, kterých se event nějak dotýká, správně pochopeny. Jen tak lze předejít sporům vzešlých z nesprávné specifikace vztahů mezi členy realizačního týmu. Také je důležité srozumitelně definovat cíl eventů, jelikož od něj se bude následně odvíjet veškerá práce event manažera či celého týmu.

Spolu se základní listinou projektu se v počátcích projektu vytváří ještě předběžná definice projektu a předběžný rozpočet. Tyto jsou součástí i plánovací fáze projektu, avšak v detailnější podobě. Dle mého názoru, u eventů, které nejsou tak náročnými projekty, je vhodné se zabývat těmito prvky až v pokročilejší etapě eventů, kdy jsou mnohem přesněji specifikovány a vykazují exaktnější a spolehlivější údaje.

8.2. Logický rámec projektu

Logický rámec projektu je vytvářen v plánovací fázi projektu. Zobrazuje záměr, cíle, výstupy a aktivity směřující k zajištění cílů. Výsledkem logického rámce je nakonec jakási cesta, která vede od úplně nejvíce zásadních, prvotních předpokladů pro realizaci

projektů až po hlavní záměr projektu. Při jeho tvorbě je velice náročné vymyslet správné formulace dílčích položek tak, aby logický rámec vystihoval celou podstatu eventu.

Dle mého názoru, logický rámec projektu, je jakýmsi rozšířením a doplněním cíle uváděného v základní listině projektu, a to o záměr eventu, jehož vhodná formulace je důležitá zejména pro realizační tým eventu proto, aby k němu všichni jeho členové směřovali svou práci.

Za nejpřínosnější z celého logického rámce považuji objektivně ověřitelné ukazatele, díky kterým lze sledovat, jak efektivně byl event organizován a následně dle nich realizaci eventu hodnotit.

Poněkud méně kladně, pro účely managementu eventů, hodnotím položky vztahující se k aktivitám eventu. Aktivity projektu jsou dle mého názoru samostatnou a dosti rozsáhlou kapitolou řízení eventů, která by neměla být slučována dohromady s cíli a záměry eventu. V logickém rámci projektu lze však uvést alespoň širší, rámcové okruhy aktivit potřebných k zajištění eventu, jejichž bližší specifikace bude uvedena v hierarchické struktuře činností. Její strukturu lze kromě uvedení mezních termínů pro splnění daných aktivit, doplnit dále např. časovou náročnost, finanční náklady, organizační útvar či konkrétní osobu zodpovídající za splnění daných úkolů apod.

8.3. Hierarchická struktura činností

Hierarchickou strukturu činností považuji za jeden z nejučinnějších nástrojů event managementu. Rozloží-li se cíl projektu do detailnější podoby, výstupem jsou pak jednotlivé činnosti, které je třeba vykonat k dosažení cíle. Těm se určí vhodné charakteristiky, jako jsou právě např. časová a finanční náročnost dané aktivity, zodpovědný subjekt apod. K tomu, aby byla hierarchická struktura činností užitečná pro potřeby event manažera, je třeba vhodně určit počet jejích úrovní tak, aby se nakonec dospělo k jednotlivým úkolům, přiřaditelným jednotlivci.

Při stanovování časových limitů pro realizaci jednotlivých činností lze využít jak hierarchické struktury činností, tak metod, které jsou určeny speciálně pro časování a termínování aktivit, jakými jsou Ganttovy diagramy a diagramy milníků. Možností by bylo také sloučení WBS a Ganttova diagramu či diagramu milníků do jedné tabulky.

8.4. Ganttův diagram a diagram milníků

Vypracování Ganttova diagramu je snazší, je-li již sestavena hierarchická struktura činností. WBS totiž specifikuje všechny potřebné činnosti v rámci eventu a pomocí Ganttova diagramu se jim pouze přiřadí termíny na časovou osu. Takovou nevýhodou Ganttova diagramu by mohla být skutečnost, že obsahuje relativně malé množství informací na celkem velkém prostoru. Na druhou stranu poskytuje přehledný plánovaný časový rozpis aktivit, přičemž lze Ganttův diagram doplnit i o údaje skutečné. To poté umožňuje sledovat odchylky mezi plánem a skutečností.

Z Ganttova diagramu nelze vyčíst vzájemnou souvislost mezi jednotlivými činnostmi. Pro eliminaci takového nedostatku lze však využít Ganttových grafů, kde je znázorňována vazba jedné činnosti na druhou za pomoci šipek. Lze tak z grafu vyčíst, která činnost je na ostatních nezávislá, popřípadě která činnost je podmíněna vykonáním činnosti předcházející apod.

V případě eventů či jiných projektů, které sestávají z velkého množství činností, se však Ganttův diagram i graf stává obtížněji čitelným. Využila bych ho proto jen u ne zcela rozsáhlých eventů.

Diagram milníků obsahující pouze konkrétní hraniční data pro splnění jednotlivých úkolů je užitečným pro celý realizační tým. Oba diagramy pro časové plánování považuji za velice podstatné nástroje managementu. Stanovování deadlinů je totiž jednou z možností, jak efektivněji projekt/event řídit. Není-li totiž stanoveno pevné hraniční datum, pak se může doba splnění mnohých úkolů protahovat tak dlouho, až se nakonec daná věc dělá „na poslední chvíli“. To vede k odvedení nedostatečně kvalitní práce, stresu na pracovišti, kolizi s jinými pracovními úkoly apod.

8.5. Podrobný registr rizik

Jednou z metod analýzy rizik je podrobný registr rizik. Tento nástroj umožní manažerovi těm negativním rizikům zabránit nebo je alespoň eliminovat a naopak ty pozitivní rizika podpořit. Do podrobného registru bývá zahrnuta, kromě specifikace možných rizik, pravděpodobnost jejich výskytu, míra jejich závažnosti a z nich vyplývající významnost rizika. Mimo těchto kvantitativních kritérií registr může obsahovat také kvalitativní informace, jako je plán nápravných opatření, spouštěč rizika a následné reakce na něj.

Tuto metodu analýzy rizik považují pro eventy za nejvhodnější, protože obsahuje jak kvalitativní, tak kvantitativní údaje, které jsou navíc zcela praktické. Oproti jiným metodám analýzy rizik, jako je např. simulace Monte Carlo či citlivostní analýza.

9. SLAVNOSTI ICE´N´GO!

9.1. Společnost ICE´N´GO! CZ, s. r. o.

ICE´N´GO! CZ, s. r. o. je franchisingová společnost, která funguje na českém trhu od roku 2010, a to na základě podepsání master-franchisingové smlouvy s maďarskou společností ICE´N´GO!, Kft. Na základě uzavřeného partnerství je výhradním distributorem ICE´N´GO v celé České republice. Specializuje se na prodej unikátního mraženého dezertu ICE´N´GO, přičemž společnost sama provozuje několik svých poboček s tímto dezertem, a několik poboček provozují obchodní partneři společnosti, tedy její franchisanti.

V roce 2014 bylo provozováno v celé ČR již 28 poboček s tímto dezertem a vize společnosti je mít takových poboček 120. Zákazníci najdou ICE´N´GO pouze na pečlivě vybraných výletních místech, jakou jsou ZOO, kempy, Dinoparky apod.

ICE´N´GO je přezdívaný jako „kuličková zmrzlina“ (viz. obr. 2). Produkt je totiž tvořen sypkými, ledovými kuličkami o průměru zhruba 1-2mm. Tyto kuličky jsou konzumovány při -35°C , a produkt se tak stává nejledovějším dezertem na světě (klasické zmrzliny mají totiž cca -15°C). Zajímavé je také složení ICE´N´GO. Oproti klasickým zmrzlinám obsahuje namísto sušeného mléka, mléko čerstvé. V ICE´N´GO nejsou žádné chemické konzervanty, umělá barviva či rostlinné oleje. Dezert obsahuje přidaný vápník, čímž se stává opravdu zdravou pochoutkou.

Obr. 2 – „Kuličková zmrzlina“ ICE 'N' GO – 8 různých příchutí



Zdroj: [http://www.interplay.pl/artukul/6109#prettyPhoto\[map\]/0/](http://www.interplay.pl/artukul/6109#prettyPhoto[map]/0/)

Cílovou skupinou společnosti jsou děti. Cílem společnosti je, aby nákup ICE 'N' GO byl pro zákazníky jakýmsi nevšedním zážitkem, aby jim vykouzlil úsměv na tváři, a aby se k ICE 'N' GO zase rádi vraceli. Proto společnost pečlivě vybírá personál, který přichází do kontaktu se zákazníky, a poté na něj klade vysoké požadavky.

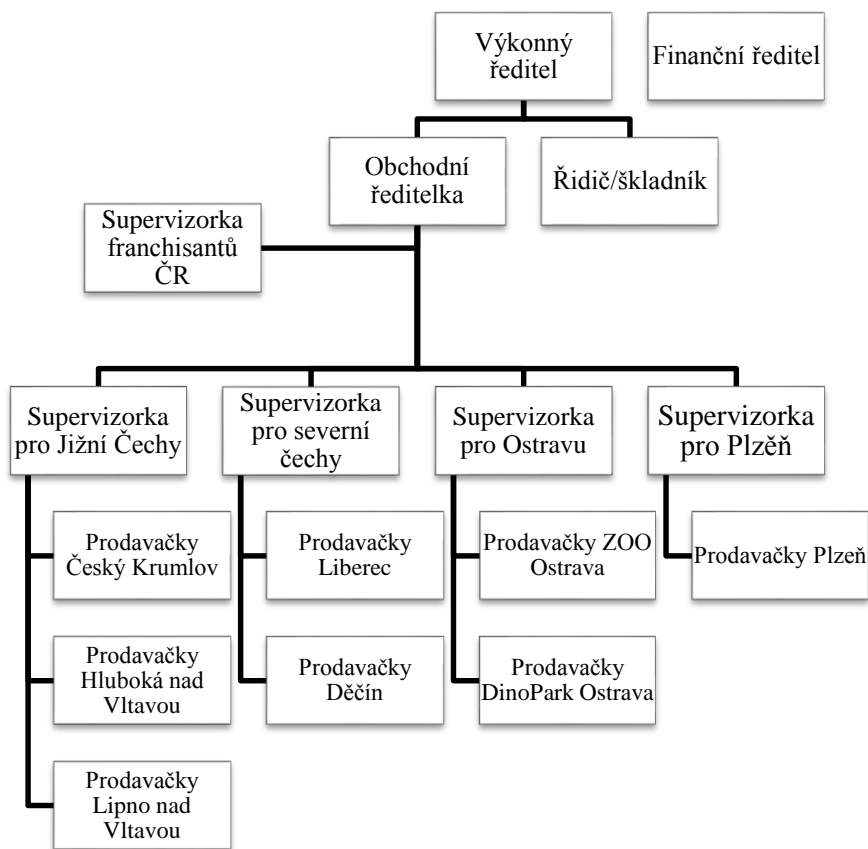
V rámci marketingu společnost pořádá různé eventy, jako je například malování dětem na obličej zdarma či foukání zvířátek z balonků. Společnost se také již několikrát účastnila Gastrofestu v Českých Budějovicích.

Ve společnosti každé léto pracuji jako „supervizorka“ a finanční ředitel společnosti mě požádal, zda bych mohla v rámci své diplomové práce navrhnout event s názvem „ICE 'N' GO! slavnosti“, který by společnost jednou ráda zrealizovala. Cílem slavností by bylo zejména rozšíření povědomí o značce a upevnění vztahů se zákazníky dosavadními.

9.2. Organizační struktura společnosti

V organizaci pracují na hlavní pracovní poměr: výkonný ředitel, finanční ředitel, obchodní ředitelka a řidič/skladník v jedné osobě. Dále společnost zaměstnává pět supervizerek na dohodu o provedení práce. Pod čtyřmi supervizorkami jsou nakonec prodavačky ICE 'N' GO, jichž je několik desítek. Já, jako pátá supervizorka, funguji jako asistentka obchodní ředitelky a dohlížím hlavně na fungování prodejních míst franchisantů. Pro účely této diplomové práce budu v jejím projektu figurovat jako event manažerka. Organizační struktura společnosti vypadá následovně (viz. obr. 3).

Obr. 3 – Organizační struktura společnosti ICE 'N'GO



Zdroj: vlastní zpracování

9.3.ICE 'N'GO! slavnosti jako komunikační nástroj

Společnost by jistě mohla dosáhnout rozšíření povědomí o značce skrz reklamy na billboardech či v televizi. Myslím si však, že nejsilnější citové vazby mezi zákazníkem a společností bude dosaženo zejména zprostředkováním příjemného zážitku. Navíc, spousta zákazníků ICE 'N'GO ještě nezná, ve vizuální reklamě ho sice uvidí, nemá však možnost jej ochutnat. Pokud se pro dětské návštěvníky eventu naplánuje pestrý program, určitě přiláká pozornost mnoha rodin.

Dle mého názoru jsou dětské eventy i dosti poptávané. Rodiče neustále hledají nové možnosti, jak jejich ratolesti zabavit. Vzhledem k tomu, že v ČR není tolik událostí tohoto typu, konkurenční eventy by společnost také neměly ohrozit.

Ve společnosti neexistuje pozice „event manažera“, avšak organizace eventu bych se chopila já, jako jedna ze supervizorek.

Zhodnotím-li předběžně finanční náročnost eventu, zde by mohl být problém. Jelikož se jedná o stále „začínající“ firmu, příliš nedisponuje nadbytečnými finančními prostředky. Budu se však snažit akci navrhnout tak, aby byl její rozpočet minimálně vyrovnaný, nikoliv ztrátový.

Na základě dosavadních poznatků si dovoluji tvrdit, že event marketing je pro společnost a její cíle vhodným komunikačním nástrojem.

9.4. Zahajovací fáze eventu

9.4.1. Základní listina projektu

Před samotným plánováním eventu je třeba vytvořit základní listinu projektu, která odpovídá na primární otázky týkající se eventu – tedy o jaký event se jedná, jaká bude organizační struktura eventového týmu a jaká jsou důležitá omezení eventu. Považuji za velice důležité do omezení eventu zapsat předpokládanou účast. I ta je totiž omezujícím kritériem. Dle ní bude volena lokalita konání akce, poptávané atrakce, program, personál apod.

Základní listina ICE´N´GO! slavností:

- Název eventu, jeho cíle:
 - o Název: ICE´N´GO! slavnosti
 - o Cíle: zvýšení povědomí o firmě, upevnění vztahů s dosavadními zákazníky, růst oblíbenosti, případné zvýšení obchodních partnerů
- Realizační tým:
 - o Event bude organizovat supervizorka, která je již ve společnosti zaměstnána – pro účely eventu bude figurovat jako „event manažerka“.
 - o Jako dosud bude podřízená obchodní ředitelce, s níž bude konzultovat i podstatné záležitosti týkající se eventu, jako je jeho rozpočet, program, marketing apod.
 - o Supervizorka nebude mít pro vlastní plánování eventu žádné podřízené, avšak při realizaci eventu bude koordinovat prodavačky dezertu a zbylé supervizorky, jež se budou podílet na doprovodném programu události

(malování na obličej apod.). Kromě toho bude komunikovat s veškerými dodavateli služeb, kteří na akci budou.

- Podmínky a omezující kritéria realizace:
 - o Na tvorbu projektu bude mít supervizorka čas od 1. prosince 2014 až do data jeho konání (víkend v jednom z jarních měsíců v roce 2016).
 - o Omezená velikost finančních zdrojů není dána. Společnost totiž nemá zkušenost s organizací akce takového charakteru a nedokáže rozpočet odhadnout. Akce bude avšak naplánovaná tak, aby nebyla ztrátová. Tzn., rozpočet bude buď vyrovnaný, nebo ziskový.
 - o Společnost má vlastní mrazicí dodávkový vůz na ICE´N´GO a několik prodejních mrazicích pultů.
 - o Předpokládaná účast: 2500 lidí (odhadnuto na základě zkušeností vedení hotelů, v jejichž okolí se bude event konat).

9.5.Plánovací fáze eventů

9.5.1. Logický rámec eventů

Cíle eventů byly formulovány již v základní listině projektu. V logickém rámci projektu budou doplněny o širší záměr a dále o výstupy eventů a jeho aktivity. Součástí dále budou objektivně ověřitelné ukazatele, zdroje informací k ověření, předpoklady, rizika další náležitosti metody logického rámce projektu. Logický rámec eventů vystihuje následující tabulka (č. 12).

Tab. 12 – Logický rámec eventu ICE 'N'GO slavnosti

Logický rámec eventu: ICE 'N'GO! slavnosti		Název programu:	Event marketing
Předkladatel projektu: Lucie Tomšová		Celkové náklady projektu (-)	Celkové přijatelné náklady (-)
Úrovně eventu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Záměr ➤ Zvýšení povědomí o společnosti	Meziroční růst obrátu o 5%.	Účetní dokumentace společnosti. Bude ověřeno do 31/11/2016 finančním ředitelem společnosti.	-
Cíl eventu ➤ Růst počtu zákazníků ➤ Upevnění vztahů se zákazníky dosavadními ➤ Růst oblíbenosti ICE 'N'GO ➤ Případné získání nových obchodních partnerů.	Růst obrátu společnosti meziročně o 5%. Kladné reference od zákazníků.	Účetní dokumentace společnosti. Návštěvní kniha webových stránek společnost, internetové diskuze, reference na google.com.	Zájem veřejnosti o účast na slavnostech ICE 'N'GO!.
Výstupy projektu ➤ Realizace marketingového eventu „ICE 'N'GO! SLAVNOSTI“	Zorganizování eventu, kterého se zúčastní alespoň 2500 návštěvníků, z nichž bude 70% tvořeno dětmi.	Přibližný skutečný počet účastníků.	Disponibilní finanční zdroje. Sestavení lákavého programu. Příznivé meteorologické podmínky. Vhodně zvolené datum a místo konání eventu. Důsledná propagace události.
Aktivity projektu 1. Lokalizace 2. Zábavný program 3. Catering 4. Personální zajištění 5. Logistika 6. Marketingová komunikace 7. Technické zajištění 8. Sponzoring 9. Legislativa	1. Max. 100 km od Prahy 2. Externí dodavatelé + vlastní pracovníci (počet viz.personální zajištění) 4. 2x pokladní, 4x supervizorka, 5x prodavačka, 2x maskot, 1x řidič/skladník, 3x obsluha parkoviště 5. Zapůjčení dodávky na dopravu mrazáků, vlastní dodávka pro převoz ICE 'N'GO 7. Externí dodavatelé 9. Pracovní dohody, smlouvy s dodavateli	1. 28/1/2015 2. 25/2/2015 3. 25/2/2015 4. 20/5/2015 5. 17/6/2015 6. 20/5/2015 7. 22/5/2015 8. 17/6/2015	Dostatek finančních zdrojů, dostupnost osob realizujících program, disponibilita kvalitních dodavatelů.

Předběžné podmínky
Existence vhodného místa pro uskutečnění slavností. Dostatek finančních prostředků.

Zdroj: vlastní zpracování

9.5.2. Hierarchie pracovních činností

V logickém rámci projektu je definován výstup jako realizace eventu. Aby mohl být event efektivně připravován, organizován a realizován, je třeba tento výstup rozložit do dílčích úloh, jejichž jednotlivé úkoly budou přiřaditelné konkrétní osobě, či skupině osob. Tyto budou sestaveny pomocí metody hierarchie pracovních činností.

Následující tabulka hierarchie pracovních činností (tab. 13) znázorňuje aktivity potřebné pro přípravu celé akce. Nejprve je realizace eventu rozdělena do několika širších okruhů, které se týkají zabezpečení akce, ty jsou následně zúženy do úloh a nakonec úkolů, které jsou přiřaditelné jedné osobě, a to event manažerce.

Pro každý z úkolů je stanovena předpokládaná doba potřebná pro jeho vykonání a posléze, z ní vyplývající náklady spojené s danou aktivitou. Časová náročnost jednotlivých úkolů je odhadnuta na základě vlastních zkušeností z eventové agentury, kde pracuji.

Náklady jsou spočítány jako součin časové náročnosti daného úkolu a předpokládané denní mzdové sazby 640Kč/8 hod.=1 den. Tabulka tedy obsahuje pouze náklady na přípravu eventu. Náklady, které souvisejí s následnou realizací, budou zohledněny v celkovém rozpočtu eventu v další části diplomové práce.

Tab. 13 – WBS eventu ICE 'N' GO slavnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Realizace ICE 'N' GO! SLAVNOSTÍ				
Oblast zajištění akce	Úloha	Úkol	Časová náročnost úkolu (pracovní dny – 1 den = 8 hodin)	Předpokládaná výše nákladů dané činnosti (CZK)
Organizační zajištění akce	Lokalizace akce	Sehnat termínově a finančně dostupnou a vhodnou lokalitu ve stanoveném termínu	1	640
	Program	Poptat a zajistit oblíbené dětské celebrity	2	1280
		Zajistit moderátora	0,5	320
		Vymyslet hrubý scénář pro moderátora	0,5	320

		Vymyslet a zajistit zábavný program (rodinná soutěž – „Vesmírná cesta ICE´N´GO“ – spojitost atrakcí, programu, soutěží se společností ICE´N´GO – astronomie, tekutý dusík), doprovodný program	4	2560
		Sestavit časový harmonogram akce	0,4	256
	Catering	Poptat catering (občerstvení + inventář)	0,4	256
	Personální zajištění	2x obsluha parkoviště	0,3	192
		2x ICE´N´GO maskot	0,3	192
		2x supervizorka na facepainting	0,2	128
		2x supervizorka na foukání zvířátek z balonků	0,2	128
		2x prodavačka	0,2	128
		1 fotograf	0,2	128
	Logistika	Zajistit dopravu ICE´N´GO, mrazáků a veškerého příslušenství	0,2	128
Připravit objednávku		0,2	128	
Marketing	Propagace před akcí	Reklama v rádiu	1	640
		Letáky – návrh, tisk, distribuce	0,8	512
		Propagace na facebooku, internetových stránkách ICE´N´GO a jiných webových stránkách – e-leták	0,8	512
	Marketingová komunikace na akci	Branding lokalizace (rollup, maskoti, informační letáky...)	1	640
		ICE´N´GO plyšáci – zajistit	0,5	320
Technické zajištění	Produkce	Podium, audioprodukce, videoprojekce	0,8	512
	Čistota prostředí	Zabezpečit odpadkové koše	0,1	64
	Odpočinková zóna	Fatboye, lehátka, slunečníky, piknikové deky	0,2	128
	Zázemí pro stanoviště, atrakce apod.	Altány, stoly, lavice	0,2	128
Finance	Zdroje financování eventu	Vyhledat možnosti financování (sponzoring, dotace, příspěvky...)	1	640
Legislativa	Právní zajištění akce	Sepsání a uzavření dohod o provedení práce s novými, krátkodobými pracovníky	0,2	128
		Formulace a uzavření smluv s jednotlivými dodavateli služeb	0,2	128

Z uvedené tabulky lze součtem vypočítat časovou a finanční náročnost pouhé přípravy akce. Samotné přípravě události bude event manažerka věnovat zhruba 139,2 hodin času. Rozpočet pro přípravu eventu činí zhruba 11.136Kč. Tato částka bude zahrnuta také do celkového rozpočtu akce.

9.6. Ganttův diagram

Kromě ručního zpracování Ganttova diagramu např. v Excelu lze využít specializovaného softwarového programu pro plánování projektů. Jedním z možných programů je Microsoft Project. Do jeho pracovního okna lze sepsat údaje WBS, jakými jsou souhrnné oblasti úkolů a dále úkoly specifickěji rozepsané. Každému úkolu se přiřazuje doba trvání ve dnech, včetně času zahájení a času dokončení.

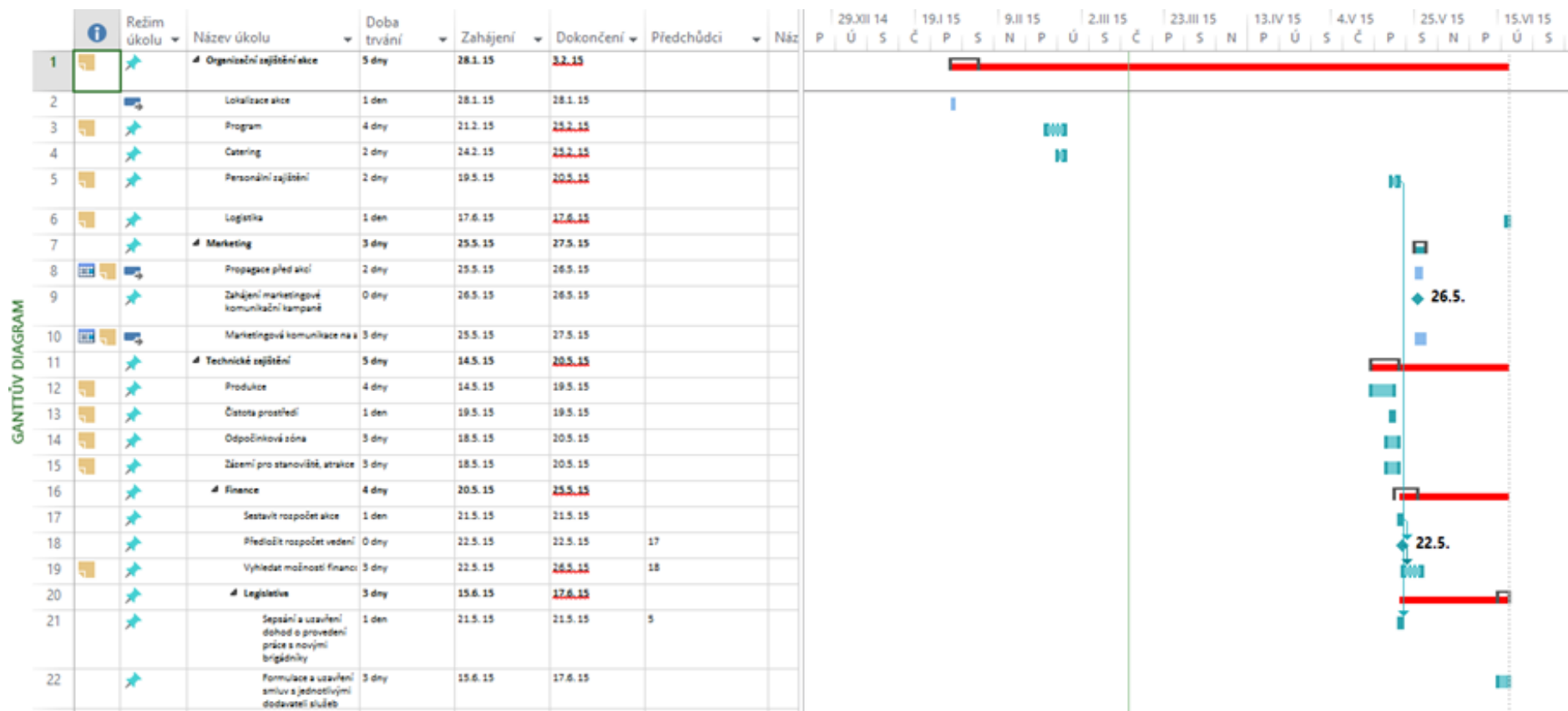
Za takové negativum považuji, že lze doba trvání určit pouze ve dnech. Je-li totiž potřebná aktivita časově méně náročná (např. na pár hodin), v programu ji nelze takto znázornit. Dále v aplikaci neexistuje propojenost mezi časy jednotlivých úkolů s časy úkolů souhrnných (např. termín dokončení úkolu není v souladu s termínem dokončení souhrnu úkolů, jehož součástí je onen jednotlivý úkol – musí se upravit ručně).

Výhodou programu je však možnost tvorby poznámek ke každému úkolu, dále přiřazení zdrojů vč. jejich nákladů. Za pozitivum považuji upozornění, kdy nějaký termín připadá na víkendový den. Microsoft Project dále umožňuje kontrolu jednotlivých úkolů pro případ, že by se u něj vyskytovali nějaké nesrovnalosti (např. špatné časování úkolu).

Dle zapsaných údajů o jednotlivých úkolech je programem vytvořen Ganttův diagram. MS Project také nabízí možnost označení, zda bylo předpokládané časování dodrženo či jaká aktivita předchází jiné aktivitě, což je potom v diagramu zobrazeno pomocí šipky. Kromě časových úseků lze v plánu uvést dále milníky. Potom je zde možnost vytváření různých vazeb např. mezi časovým plánem a WBS, zdroji apod.

Mnou navrhovaný plán eventu v programu Microsoft Project je na následujícím obrázku. Při udávání časové náročnosti úkolů je předpokládáno, že se jedním dnem rozumí celý pracovní den o rozsahu 8 hodin.

Obr. 4 – Ganttův diagram v MS Project



Zdroj: vlastní zpracování

Dle mého názoru je vhodné při tvorbě jakéhokoliv projektu program MS Project využít, jelikož umožňuje propojení různých složek projektu (aktivity, zdroje, finance apod.) a díky tomu se lze vyvarovat spousty chyb, jako jsou různé kolize termínů, časové dispozice zdrojů apod. Instalace programu je sice zpoplatněna, avšak při plánování projektů ušetří jeho uživatelům spoustu času a umožní jim precizní naplánování veškerých detailů projektu, proč se mi myslím, že se investice pro získání programu vyplatí.

Podle výše uvedeného soupisu činností potřebných pro realizaci eventu lze dále postupovat při zajišťování konkrétních jeho položek. Pokud je to v silách event manažera, jednotlivé možnosti si může navrhnout sám (např. vymyslí sám grafiku propagačních materiálů apod.). Je-li potřeba využít zkušeností a rad odborníků, pak je zapotřebí osobní, elektronické či telefonické komunikace s danými osobami. Pro každou zajišťovanou položku je vhodné sestavit vícero návrhů tak, aby mohla nakonec být vybrána ta nejpříznivější varianta. Při výběru dodavatele je posuzováno následující:

- nabídková cena,
- platební podmínky (splatnost faktur, ...),
- dodací podmínky (dodací lhůta, způsob dopravy, cena dopravy...)
- záruční podmínky (záruční doba, záruční a pozáruční servis),
- kvalitativní úroveň dodávek – procento závad, doba odezvy na vyskytlé závady,
- dodržování termínů,
- odpovědnost a kvalita spolupráce – jak dodavatel reaguje na mimořádné požadavky, jeho vstřícnost, úroveň komunikace, dodržování závazků plynoucích z kontraktu...

Zjištěné údaje vhodné zapisovat do přehledné tabulky, aby byla možnost jejich snadného porovnávání. Údaje z tabulky usnadní práci při výběru nejen vhodného dodavatele či jiného obchodního partnera, ale podobným postupem lze postupovat také při výběru vhodného brigádníka na akci (spolu s odkazem na životopis) apod. V případě, že nebude některých možností řešení na konané akci využito, je vhodné si zajímavé kontakty ukládat do databáze kontaktů. Tabulka s různými možnostmi zajištění eventu viz. níže (tab. 14).

Tab. 14 – Plán možností řešení eventu

Poptávaný předmět/osoba	Požadavky, omezující kritéria	Název (firma, místo) Kontaktní osoba	Email	Tel.	Cena (bez DPH)	Poznámky (platební podmínky, záruka, dodací podmínky, kvalita spolupráce, odpovědnost...)	
Lokali zace	<ul style="list-style-type: none"> - do vzdálenosti cca 100km od Prahy - kapacita cca 4500 osob - dobrá dopravní dostupnost 	Zámek Sychrov Jaromír Náměstek	namestek.jaromir@npu.cz	602 698 378	50.000Kč	Tento rok všechny soboty již obsazeny. Pronájem pozemku je osvobozen od DPH. DPH u krátkodobého pronájmu pro podnikatelské účely lze dohodnout s pronajímatelem. (viz. §56 zákona č. 235/2004, o dani z přidané hodnoty)	
		Park Mirakulum Jiří Hlinka	marketing@mirakulum.cz		165.280Kč	Louka 2 ha, včetně parkingu. Bez sociálního zařízení – lze však využít toalet v parku, příp. doplnit o externí toalety. Pronájem zábavného parku na víkend pouze pro širokou veřejnost (po registraci), příp. všední den.	
		Bedřichov – Hotel Královka (Tomáš Fotul) + Hotel Premiér (Anna Jelínková)			-	Akce by se konala v blízkém okolí těchto hotelů (k dispozici louka, restaurace, terasy apod.) – Oba hotely by se staly sponzory projektu. Byl by zajištěn bezplatný pronájem jejich pozemků v rámci sponzoringu, byla by zajištěna reklama v rádiu.	
Doprovodný program	- aktuální dětské oblíbenosti	Kouzelník Richard Nedvěd Jaroslav Kunc	manager@richardnedved.cz	605 040 059	21.000Kč		
		Kouzelník Michal Sedláček	kouzelnik.michal@seznam.cz	776 620 117		Neodpověděl.	
		Lucie Vondráčková	Mmstudio@santec.cz			Neodpověděla.	
Moderátor	<ul style="list-style-type: none"> - způsob moderování cílen na děti - zábavná, vtipná forma - pokud možno nějaký aktuální dětský oblíbenec - čas moderování 10:00 - 17:00 	Jakub Prachař	Facebook			Bez odpovědi.	
		Lenny Štěpánka Batíková	Stepanka.batikova@umusic.com				Lenny jezdí často moderovat na akce s Richardem Nedvědem. Bez odpovědi.
		Jan Valeš	Facebook		8.000Kč	Pochází z Jablonce nad Nisou	
Soutěž „Vesmírná cesta ICE´N´GO“ – za každé splnění stanoviště dostane soutěžící razítko – vyplněná kartička jde do slosování o termosky ICE´N´GO							

Zábavný program	<ul style="list-style-type: none"> - vytvořit obrázek z ovoce a zeleniny - 500x papírové talířky - 10x nůž - 10x prkýnko - 10x škrabka - 8x mísa na ovoce/zeleninu - altán 3x6m, 1x stůl, 2x lavice - 1x vlastní obsluha stanoviště (některá z dívek, které prodávají ICE 'N' GO v Liberci) 	Makro v Liberci			4.000Kč (bez 15% DPH) /sponzoring? + 700Kč honorář pro brigádnici	Spojitost se zdravým složením dezertu. Kromě toho, že je toto stanoviště součástí celé cesty, bude probíhat i vyhodnocení o nejhezčí obrázek. Po sestavení obrázku bude obsluhou stanoviště vyfoceno, na závěr akce vyhodnocení 3 nejhezčích obrázků na videobrazovce. Výhra: plná termoska ICE 'N' GO s sebou domů (3x).
	<ul style="list-style-type: none"> - hádání podle čichu (jahody, hořká čokoláda, banán, vanilkový lusk, žlutý meloun, citron, žvýkačky, cukrová vata) - 8 očíslovaných nádob s dírkou ve víčku - 3x šátek kolem očí - 1x vlastní obsluha stanoviště - altán 3x3 m, stůl 	Vlastní zajištění			200Kč bez 21% DPH + 120Kč bez 15% DPH + 800Kč honorář pro brigádnici	Spojitost s přírodním aroma dezertu.
	<ul style="list-style-type: none"> - soutěžní otázky z astronomie pro rodinné týmy 	Vlastní zajištění			-	Cca 15 otázek rozmístěných po areálu. Režijní náklady společnosti
	Mimosoutěžní atrakce					
	<ul style="list-style-type: none"> - Aerotrim - stav bez tíže 	http://www.bungyjump.cz Jiří Stolín		607 232 070	14.000Kč (11000Kč (bez 15% DPH)/sponzoring???)	Cena za 4 hodiny produkce. Každá další hodina je za 1000Kč bez DPH. Doprava zdarma. Obsluha v ceně.
	<ul style="list-style-type: none"> - malování na čepici - dovézt 800 průhledných čepic – ty jediné budou sloužit pro malování (rozpoznávací znak) - akrylové barvy, štětce, kelímky na vodu 	Pastelka.eu			2383Kč + 800Kč honorář pro brigádnici	Do ceníku přidat položku „Namaluj si vlastní čepici“ – 69Kč. Akrylové barvy 2x sada 36x22ml (2x959Kč), 10x štětec kulatý 2mm (10x41Kč), doprava 55Kč

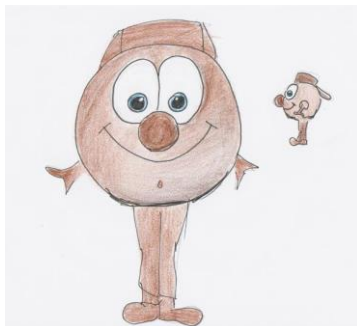
	<ul style="list-style-type: none"> - 1x vlastní obsluha stanoviště - altán 3x6m, 1x stůl, 2x lavice 					
	<ul style="list-style-type: none"> - vymyšlení nejhezčích jmen pro nové maskoty - papíry - tužky - odevzdávání návrhů do kapes maskotů - nejlepší dvě jména budou vybrána na místě zaměstnanci společnosti 				-	Výhra: naplněná termoska s sebou domů (2x). Režijní náklady společnosti.
	<ul style="list-style-type: none"> - molekulární kuchyně – vaření s tekutým dusíkem (show na podiu s interakcí dětského publika, následně mini ochutnávky) - zajistit altán 3x3 m, stůl do altánu, 1x lavice (objednat u P.J. Art) 	Molekulární kuchyně (CHUŤPOINT) Petr Koukolíček	petr@chutpoint.cz	722 010 030	71.500Kč	Detailní informace viz. email.
Catering	<ul style="list-style-type: none"> - Jak možnost rychlého občerstvení, tak delšího posezení při obědě. 	Hotel Premiér a Hotel Královka – restaurace + grilování na terase vč. drobného občerstvení a nápojů			-	Náklady v režii hotelů
Fotograf	<ul style="list-style-type: none"> - zkušenost s kamerou pro natočení krátkého videoklipu 	Petr Zbránek Vladimír Labaj	Facebook Facebook		3.000Kč	Bez odpovědi.
Logistika - ICE'N'GO, mrazáky a veškeré	<ul style="list-style-type: none"> - vlastní zajištění - 64 bagů ICE'N'GO - 2x prodejní mrazicí pult, 1x skladovací mrazák - příslušenství: 5x prodlužovačka, 2x pokladna vč. 				-	Bezplatný pronájem i doprava.

přísluš enství	drobných, kalkulačka, 2x clin, 2x dezinfekce na ruce, 2x papírové utěrky, 2x škrabka, 2x nůžky					
Produ kce	- Podium - ozvučení - zvuková produkce + DJ - videoprojekce - 2 x altán 3x3 m + 2x stůl, 1x lavice - 2x altán 3x6 m + 2x stůl, 4x lavice - 12x fatboy, 12x lehátko, 10x pikniková deka	www.kostolnik.cz	info@kostolnik.c z		12.650Kč (mimo DPH – neplátce)	Lehátka a fatboye nejsou v nabídce.
		www.celtima.cz	celtima@celtima. cz			Bez odpovědi.
		www.party-rauty- vybaveni.cz	info@rautervis.c z			Bez odpovědi.
		P.J. Art Production s. r. o. Pavel Jakubec	jakubec@pjart.cz			Bez odpovědi.
Propagace události						
Rekla ma v rádi u	- bude zajištěno Tomášem Fotulem				-	Zajištěno zdarma v rámci sponzoringu
Elektr onické letáky	- vlastní návrh (event manažerka) - propagace na Facebooku, internetových stránkách ICE N'GO, hotelu Královka, Premiér, webových stránkách Bedřichova, Jablonce nad Nisou, Liberce, webové stránky kudyznudy.cz apod.				-	Náklady na distribuci jsou započítány již v nákladech na přípravu eventu.
Propa gační tištěné letáky	- 5000ks, formát A5, lesklý papír	www.rktisk.cz	mz.zemanek@gm ail.com		2.094Kč	Roznést (eventmanažerka) do škol a školek v Jablonci nad Nisou a Liberci a na jiná místa navštěvovaná rodinami s dětmi (ZOO, Dinopark, Aquapark, bazén, IQ Landia,...) – náklady na distribuci jsou započítány již v nákladech na přípravu eventu.
Branding						
Rollup	- k dispozici na skladu				-	Režijní náklady společnosti

Informační letáky	<ul style="list-style-type: none"> - k dispozici ze skladu/tisk 2500ks, 7x15 cm, lesklý papír - obsaženy informace o produktu viz. rollup 	www.rktisk.cz	mz.zemanek@gmail.com		1.396Kč	
Plyšák „ICE´N´GO kulička“	<ul style="list-style-type: none"> - dva druhy – kluk a holka (výška 20cm, průměr kuličky 13 cm, nápis ICE´N´GO!), 500ks - výdej plyšáků u prodejního stánku, spolu s osudím pro vhození soutěžních kartiček 	www.promodirect.cz	info@promodirect.cz		127.750Kč bez DPH + 200Kč bez DPH za grafický návrh	Termín výroby je 2-4 měsíce od objednání. Cena nezahrnuje dopravu (Praha).
Tvorba balonků	<ul style="list-style-type: none"> - 15ks balení po 200ks balonků - 2 pumpičky - vlastní obsluha – 2 supervizorky - k dispozici ve skladu 				2.400Kč balonky (1 balonek = 0,8Kč)	
2x maskot ICE´N´GO kulička	<ul style="list-style-type: none"> - výroba na zakázku - návržení grafického designu - holčičí ICE´N´GO kulička, klučičí ICE´N´GO kulička - vlastní personální zajištění 2 chlapci (min. 18 let, 500Kč/den) 	http://www.maskoti.cz	info@imageonstage.cz			Bez odpovědi.
		http://www.leviathan.cz Pavel Žďárek	leviathan@leviathan.cz		36.000Kč	Dodací lhůta 1 měsíc od uhrazení zálohové faktury. Kluk = 17000Kč bez DPH, holka = 19000Kč bez DPH). Návrhy viz. níže.
		http://www.silenka.cz	silenka@silenka.cz			Bez odpovědi.
		http://www.fekar.com/maskot/	petra@fekar.com			Bez odpovědi.
Odpadkové koše	<ul style="list-style-type: none"> - 10 ks - 2 role pytlů do košů - k dispozici vše ze skladu 	Vlastní zajištění			Režijní náklady společnosti	

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 5 – Maskot „kluk kulička“ (Pavel Lždárek, www.leviatan.cz)



Obr. 6 – Maskot „holka kulička“ (Pavel Lždárek, www.leviatan.cz)



Z možností zajištění uvedených v tabulce se vyberou ty nejvhodnější pro plánovaný event a jejich finanční náročnost je nutné potom zohlednit v rozpočtu akce. Protože jsem neobdržela od spousty osob odpověď na mou poptávku, vybrala jsem jednoduše ty, které mi jejich nabídky zaslali. Vybrané dodavatele je třeba včas kontaktovat a potvrdit jim zájem společnosti na jejich účasti na eventu.

9.7. Rozpočet eventů

Dle kalkulovaných cen lze sestavit rozpočet akce. Při tvorbě rozpočtu je vhodné sepsat nejdříve předpokládané náklady akce (viz. tab. 15) a na základě nákladů specifikovat druhy výnosů a jejich výši. Podle nákladů lze tak potom stanovit ceny vstupenek, případné zpoplatnění jednotlivých služeb, atrakcí či propagačních materiálů apod.

Do nákladů je třeba zahrnout nejen kalkulované ceny dle tabulky zajišťovaných činností výše, ale také náklady plynoucí z podrobného rozpisu prací, k nimž je třeba ještě připočítat odměnu event manažerky za koordinaci eventů v den jeho konání. V nákladech by také neměla být opomenuta částka sloužící jako rezerva pro případ nečekaných problémů, pro případ vykrytí nějakých opomenutých částek rozpočtu apod. Její výše bude odhadnuta na základě vlastních zkušeností z minulosti za fungování ve společnosti ICE´N´GO při organizaci menších propagačních eventů. Při sestavování nákladů využijí členění dle jejich účelu (tzn. náklady na marketing, na zábavný program apod.).

Tab. 15 - Náklady ICE´N´GO slavností (ceny bez DPH)

Náklady na tvorbu eventů (= odměna event manažerky za přípravu eventů + za koordinaci)	11.136 Kč 2.000 Kč
Program	123.503 Kč
Catering	0Kč
Marketing – propagace + branding	169.840 Kč
Technika, produkce, dokumentace (fotograf)	15.650 Kč
Rezerva	30.000 Kč
Celkem	352.129 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedené tabulky je zřejmé, že náklady celé akce jsou dosti vysoké. Celkem činí **352.129 Kč**. V nákladech není počítáno ani s náklady jako je prodej zboží či spotřeba materiálu – tyto náklady jsou uvažovány jako investice do realizované události a je předpokládáno, že všechny potřebné suroviny a materiál jsou k dispozici na skladu společnosti.

Vzhledem k tomu, že nebude na akci vybíráno vstupné, a kromě prodeje ICE 'N' GO neplynou pro společnost žádné další příjmy, lze očekávat, že výnosy z akce nepokryjí její náklady. Náklady akce jsou uvedeny bez DPH, proto je ještě třeba počítat s tím, že při jejich platbě bude DPH zohledněno, a mohl by zde nastat problém s cashflow společnosti, tzn., že by nebylo dostatek finančních prostředků na úhradu nákladů. Tyto detailnější propočty však nemohu uvést vzhledem k nedostupnosti citlivých informací společnosti. Byly by pak v kompetenci finančního ředitele. Je však možné hledat ještě jiné zdroje financování (sponzoring, dotace, příspěvky měst apod.).

Pro charakter akce je prodejnost odhadována vedením společnosti na 40% z celkové návštěvnosti (tzn. z 2500 lidí je to 1000 porcí). Při prodejních cenách 49Kč vč. DPH (42,61Kč bez DPH) za menší porci, 59Kč vč. DPH (51,31Kč bez DPH) za větší porci a 189Kč vč. DPH (164,35Kč bez DPH) za maxi termosku, kdy se předpokládá, že větších porcí bude prodáno 80% z celkového počtu porcí, menších 18% a termosek 2%, odhadované tržby z prodeje ICE 'N' GO činí **52.004Kč** bez DPH.

Další příjem plyne z příplatku 10Kč za možnost namalování si vlastní čepice. Předpokládaný počet kupujících je 40% z odhadovaného počtu prodaných čepic (tj. z 800ks bude pomalováno 320 čepic), z čehož plynou celkové příjmy při prodejní ceně 10Kč vč. DPH, **2.645Kč bez DPH**.

Pro účely financování eventů se bude předpokládat, že veškeré tržby budou sloužit jako zdroj peněžních prostředků pro event. Tzn., že nákupní ceny ICE 'N' GO nebudou v rozpočtu eventů zohledňovány.

Dalšími možnostmi financování je sponzoring či finanční výpomoc od obce Bedřichov, kde se event bude pořádat. Nárok na dotace bohužel pro marketingový charakter akce možný není. V úvahu by dotace přicházely tehdy, změnil-li by se koncept události, např. na nějaký dětský den, veletrh atp. I tak jsou však dotace, dle konzultace s odborníci na dotace, Lucií Kudibalovou, na tento typ událostí obtížně dosažitelné.

Co se týče sponzoringu, hlavními sponzory události jsou hotely, v jejichž blízkosti se event bude konat. Tedy hotel Premiér a hotel Královka. K těmto hotelům přísluší i pozemky okolo (louka, les), jež budou poskytnuty pro událost zcela zdarma. Kromě toho, majitel hotelu Královka zajistí i pozvánku na akci v rádiu (Evropa 2). V případě, že by se akce opravdu realizovala, určitě by bylo sponzorů více, což by odlehčilo rozpočtu události.

Dalším zdrojem financování by mohl být příspěvek od obce Bedřichov, jímž by mohla být podpořena volnočasová aktivita, která by do Bedřichova přilákala spoustu návštěvníků, čímž by vzrostly i tržby subjektů, kteří s eventem nemají žádnou spojitost.

Z výše uvedených propočtů lze předpokládat, že společnost z akce zřejmě nebude profitovat. Zisk z akce není ovšem primárním cílem společnosti. Hlavním cílem je udělat marketingový event, na který dorazí spousta návštěvníků, ve kterých konaná akce zanechá příjemné vzpomínky a budou se ke společnosti ICE`N`GO rádi vracet, což se projeví v dlouhodobém charakteru důsledků plynoucích z eventů.

9.8.Podrobný registr rizik

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, s každým projektem nastávají určitá rizika. Ta mohou mít dopad na projekt negativní či v lepším případě pozitivní. Rizika týkající se eventů Slavnosti ICE`N`GO jsou zapsána do podrobného registru rizik (viz. tab. 16). V něm jsou zohledněna rizika týkající se všech etap organizace eventů, tzn. jsou zde uvedena rizika, která nastávají již jak v přípravné fázi eventů, tak rizika fáze realizační a rizika fáze ukončení a zhodnocení eventů. Pro každé riziko s negativním dopadem na event jsem se snažila nalézt možnosti, jak ho zcela vyloučit, případně alespoň omezit. Pro každé riziko, které by znamenalo příležitost pro event, jsem naopak hledala možnosti, jak jeho pozitivní účinky podpořit.

Tab. 16 – Registr rizik ICE 'N'GO slavností

Rizika eventu ICE 'N'GO! SLAVNOSTI										
Datum aktualizace:										
Identifikace rizika							Obrana proti rizikům		Jak se budeme chovat, když riziko nastane	
I D	Oblast rizik	Popis rizika	Osoba odpovědná za řízení rizika	Pravděpodobnost rizika (H/M/L - High/Medium/Low)	Závažnost rizika – velikost jeho dopadu (H/M/L)	Skóre (významnost) rizika: pravděpodobnost rizika x závažnost rizika = riziko významné, (HH)/spíše významné, (MH, HM, LH, HL)/středně významné, (MM)/méně významné, (LM,ML)/nevýznamné , (LL)	Odezva	Plán pro odezvu, přijatá opatření	Spouštěč (tj. jak se pozná, že obávané riziko nastalo)	Plán nápravných akcí (tj. scénář, který je realizován, pokud riziko nastane)
1	Finanční	Nedostatek financí na realizaci eventu	Koordinátor eventu	M	H	Spíše významné	Akceptace	Sjednání půjčky, hledání sponzorů, možnosti příspěvků apod.	Peníze na našem bankovním účtu klesnou pod částku potřebnou pro realizaci eventu dle kalkulace	Kontaktovat bankovní subjekt. Najít sponzory apod.
		Příjmy z eventu	Koordinátor eventu	H	M	Spíše významné	Eliminace	Ve smlouvách se uvede delší doba pro	Záporné cash flow	Využití peněz z tržeb

		nepokryjí jeho náklady a nezbudou prostředky na úhradu mezd apod. (nedostatek prodaných porcí dezertu, méně návštěvníků, než se předpokládalo)						úhradu mezd apod., aby se na ně mezitím vydělalo běžnou obchodní činností společnosti.		z prodeje ICE'N'GO
2	Organizační	Absence některého z realizátorů programu či absence dodavatele služeb	Koordinátor eventů	L	H	Spíše významné	Eliminace	Pojistit si možnost absence realizátora programu/dodavatele služeb ve smlouvě, ujednáním smluvní pokuty a náhrady škod. Stanovit nejzazší dobu pro příjezd na místo konání tak, aby byla možnost najít případnou náhradu.	Realizátor programu/do davatel služeb nedorazí do sjednaného času na místo konání akce.	Z vytvořené databáze realizátorů programu/do davatelů služeb kontaktovat jiné osoby.
		Absence vlastních zaměstnanců/ brigádníků	Koordinátor eventů	M	M	Středně významné	Akceptace	Pro případ absence zaměstnance/brigádník a smluvně ujednat pokutu. Stanovit nejzazší dobu pro	Pracovník nedorazí do sjednaného času na místo konání akce.	Kontaktovat jiné schopné osoby ze seznamu náhradníků.

								příjezd na místo konání tak, aby byla možnost najít případnou náhradu.		
		Nedostatek parkovacích míst	Koordinátor eventu	H	L	Spíše významné	Akceptace	Předem najít jiná blízká místa vhodná pro parkování a informovat o nich obsluhu parkoviště, vytisknout jí mapy s názvy ulic pro parkování	Plné parkoviště	Obsluha parkoviště bude směřovat přijíždějící návštěvníky o dalších možnostech parkování
		Dlouhé fronty zákazníků kupujících ICE 'N' GO	Koordinátor eventu	M	L	Méně významné	Akceptace	Vytvoří se databáze pracovních posil, čímž se urychlí prodej ICE 'N' GO a zvýší se tržby	Dlouhé fronty naštvaných, čekajících zákazníků	Kontaktování posil na pokladnu stánku
		Nebude zájem o sbírání razítek pro obdržení plyšáků – spousta plyšáků zbude	Koordinátor eventu	M	L	Méně významné	Akceptace	Ze soutěže se udělá soutěž celorepubliková na celé léto.	Zbude víc jak 500 plyšáků.	Po eventu budou roz distribuováni plyšáci na všechny pobočky ICE 'N' GO v ČR.
3	Právní	Škoda vzniklá na pronajatém místě konání	Koordinátor eventu	L	H	Spíše významné	Transfer	Sjednání smluvního pojištění	Vyúčtování škody od pronajímatele prostor	Nahlášení pojistek události pojišťovně

4	Technické	Dojde k nefunkčnosti produkční techniky	Dodavatel produkční techniky	L	M	Středně významné	Akceptace	Operativně změnit harmonogram.	-	Změnit harmonogram programu, dokud technika nezačne fungovat.
5	Neodvratitelné	Deštivé počasí z čehož by mohla plynout nízká návštěvnost eventu a nízká prodejnost dezertu	Koordinátor eventu	H	H	Velice významné	Akceptace	Zásobit prodejní stánky spoustou termosek, ve kterých si zákazníci mohou ICE N'GO odvézt domů. Propagovat možnost jejich koupě.	Chladné počasí, déšť	Dovoz větších zásob termosek. Na propagační materiály události napsat: „Pro případ nepříznivého počasí máme připraveno spoustu pláštěnek a náhradní program!“

Zdroj: vlastní zpracování

Z registru rizik plyne několik významnějších hrozeb, jako je absence vlastního personálu, dodavatelů služeb, nedostatek financí apod. Na tyto hrozby lze však určitými způsoby reagovat. Horší je ovšem riziko špatného počasí, které by ovlivnilo nízkou návštěvnost na eventu. Proti tomuto riziku se však těžce hledají způsoby, jak mu předejít či ho alespoň eliminovat. Určitě je potřeba brát počasí v potaz již při plánování termínu eventu a datum konání směřovat do období, které není charakteristické četnými dešťovými srážkami a chladným podnebím. Je možné zajistit pronájem velkých party stanů vč. podlážek, topných zařízení apod., ovšem ani to nepovede k dosažení plánované účasti a vzhledem k vysoké nákladovosti pronájmu uvedeného vybavení by se takovéto řešení společnosti příliš nevyplatilo. Jako vhodné řešení, které povede alespoň k nějakým příjmům z akce, sic nižším, vidím dostatečnou propagaci akce, jako události, kterou špatné počasí „nezastraší“ a následnou propagaci termosek na akci, jež by si účastníci mohli odvést domů, když by se na akci nechtěli déle zdržovat.

9.9. Zhodnocení eventu

Pro získání zpětné vazby od návštěvníků eventu a následné jeho zhodnocení, je vhodné vytvořit dotazník (viz. tab. 17), který by byl na akci k dispozici – např. ve stravovacích zařízeních či terasách s grily, kde by lidé čekali na jejich objednaná jídla a měli by tak dostatek času na zodpovězení na pár otázek. Pomocí dotazníku by mohlo být vyhodnoceno, jak byli návštěvníci spokojeni s celkovou organizací akce, s programem, se zajištěním cateringu, jaký je jejich názor na produkt ICE´N´GO, zda by se zase rádi zúčastnili podobné akce příští rok, co by na ní přidali/změnili apod. Dle typu otázek se použije kvantitativní/kvalitativní hodnocení.

Tab. 17 – Dotazník spokojenosti návštěvníků eventu

Jak se Vám líbila celková organizace slavností ICE´N´GO? (ohodnoťte od 1 do 5 jako ve škole)	1	2	3	4	5
Jak se Vám líbil program?	1	2	3	4	5
Co se Vám z programu líbilo nejvíce?					
Co Vám na akci chybělo? Změnili byste něco?					
Jak jste byli spokojeni s občerstvením na akci?	1	2	3	4	5
Jak Vám chutnalo ICE´N´GO?	1	2	3	4	5
Jak jste byli spokojeni se servisem prodavaček ICE´N´GO?	1	2	3	4	5
Zúčastnili byste se podobné akce i příště?					
Jaký by se Vám líbil koncept akce (název)?					
Prostor pro Váš jakýkoliv jiný vzkaz, připomínku,....					

Zdroj: vlastní zpracování

Takovýto dotazník by společnosti pomohl vyhodnotit nejen spokojenost účastníků eventu s jeho organizací apod., ale dá jí také zpětnou vazbu ohledně spokojenosti s produktem, s jeho obsluhou a ukázal by, zda by mělo organizovat podobnou akci znovu v budoucnu. Kromě toho je v dotazníku prostor i pro podněty na zlepšení, které by mohly být pro společnost inspirací a mohla by je využít při dalším organizování.

10. SMĚRNICE PRO TVORBU EVENTŮ

Event může organizovat jak eventová agentura, tak společnost, která se nespécializuje tvorbou eventů, avšak chce si sama nějaký zorganizovat. Nyní navrhnu postup, kterým by se dalo v obou případech řídit.

Když už je rozhodnuto, že se bude organizovat nějaký event (je vyhodnocen jako vhodný nástroj marketingové komunikace, je zjištěna potřeba organizace eventu pro potřeby vzdělávání, stmelování pracovníků apod.), je třeba definovat jeho cíle, organizační strukturu a omezující kritéria. K takové charakterizaci slouží základní listina eventu.

Cíl musí být specifikován srozumitelně a jednoznačně tak, aby celý realizační tým eventu směřoval svou práci stejným směrem. Správnou formulaci cíle zajistí použití techniky SMART. V organizační struktuře je třeba jasně vymezit kompetence každého člena, otázku podřízenosti a nadřízenosti, odpovědnosti, práv a povinností tak, aby nedocházelo v realizačním týmu ke konfliktům. Limitující kritéria mají za úkol podat informaci o termínových omezeních, finanční dostupnosti, dostupném materiálu či lidských zdrojích. Na základě těchto údajů lze mimo jiné potom posoudit, zda je v moci společnosti event samostatně organizovat či zda by např. pomohlo využití externích pracovníků, zda si vystačí materiálně, či bude potřeba využít externích dodavatelů, zda finanční prostředky umožní organizaci eventu s bohatým programem a pozvanými celebritami, či zda se společnost spokojí se skromným firemním večírkem v restauraci.

Pro zápis zmíněných informací lze využít následující předlohu (tab. 18).

Tab. 18 – Předloha logického rámce eventů

Název eventů:	
Cíl eventů:	
Organizační struktury realizačního týmu:	Schéma organizační struktury
	Vymezení kompetencí, odpovědnosti, práv a povinností, vztahů nadřízenosti a podřízenosti každého z realizačního týmu
Omezující kritéria realizace:	Finanční zdroje: Materiálové zdroje: Lidské zdroje:

Zdroj: vlastní zpracování

Po vytvoření základní listiny projektu doporučuji sestavit logický rámec projektu, který rozebírá cíle eventů, důvod realizace eventů (tedy záměr), výstupy eventů a činnosti potřebné k dosažení těchto výstupů. Při sestavování logického rámce projektu je vhodné začít od definice cíle eventů, která je součástí již základní listiny eventů. Dále se specifikuje záměr eventů, výstupy a aktivity.

Následně je vhodné ověřit, zda je dodržena logická posloupnost uvedených údajů, a to testem „jestliže-pak“ (pokud budou provedeny klíčové činnosti, výsledkem budou konkrétní výstupy, s jejichž pomocí bude dosaženo cíle, který přispívá k naplnění záměru).

Poté nezbyvá nic jiného než stanovit předpoklady a rizika realizace eventů a objektivně ověřitelné ukazatele včetně způsobu ověření jejich dosažení. Objektivně ověřitelné ukazatele jsou vhodné zejména pro následné zhodnocení, zda bylo dosaženo specifikovaných cílů eventů.

Údaje lze doplnit např. do takto strukturované tabulky (č. 19).

Tab. 19 – Šablona logického rámce eventů

Logický rámec eventů:		Název programu:	Event management
Předkladatel projektu:		Celkové náklady projektu (cena):	Celkové přijatelné náklady (cena):
Úrovně eventů	Objektivně ověřitelné ukazatele (Konkrétní měřitelné hodnoty, kterých chceme dosáhnout na jednotlivých úrovních eventů)	Zdroje informací k ověření (kde se dají získat informace o objektivně ověřitelných ukazatelích – projektová dokumentace, statistiky obce, ..., kdo zodpovídá za ověření, dokdy, ...)	Předpoklady a rizika (předpoklady podmiňující realizaci projektu, skutečnosti ohrožující projekt)
Záměr ➤ PROČ chceme dosáhnout cíle eventů ➤ Důvod realizace			-
Cíl eventů ➤ ČEHO chceme dosáhnout			
Výstupy eventů ➤ JAK chceme cíle dosáhnout			
Aktivita projektu ➤ Činnosti, které je třeba vykonat, aby bylo dosaženo daných výstupů projektu	Zdroje potřebné pro realizaci dané aktivity	Časový rámec aktivit	

Předběžné podmínky
Vnější i vnitřní předběžné podmínky potřebné pro zahájení realizace projektu
 Zdroj: vlastní zpracování

Když je znám cíl eventů, lze již sepsat činnosti, které povedou k dosažení onoho cíle. Cíl eventů je třeba rozkládat do specifitějších částí do takového detailu, aby bylo nakonec zřejmé, jaké všechny aktivity/úkoly bude potřeba vykonat. Tyto by měli být přiřaditelné jednotlivci či skupině osob, kteří za jejich splnění budou zodpovědní. Metoda, kterou se takto postupuje, se nazývá podrobným rozpisem prací a lze pro ni využít následující formulář (tab. 20).

Tab. 21 – Možnosti realizace

Poptávaný předmět /osoba	Požadavky, omezující kritéria	Název (firma, místo)/ jméno	Email	Telefon	Cena	Poznámky

Zdroj: vlastní zpracování

Rozpočet je jednou z posledních složek přípravné fáze eventů. Doporučený postup je následující. Nejprve je třeba stanovit náklady související s akcí a na základě jejich výše se potom navrhnou výnosy. Při sepisování nákladů je vhodné postupovat dle podrobného rozpisu prací, z kterého lze vydedukovat nejen mzdové náklady event manažera (k nim je třeba ještě připočítat náklady na koordinaci eventů), ale také náklady související s následnou realizací stanovených činností (uvedených v tabulce možností realizace).

Náklady v rozpočtu lze členit dle individuálních potřeb. Možné je například třídění dle jejich účelu (náklady na marketing, personální náklady, náklady na program, rezervy apod.) nebo dle jejich načasování (náklady na přípravu eventů, na realizaci, na ukončení eventů atd.). Dle mého názoru je pro eventy vhodnější členění dle účelu nákladů, protože takovéto třídění je mnohem víc transparentní z hlediska toho, do jakých konkrétních činností či záležitostí bylo investováno. V následující tabulce (tab. 22) jsou široké oblasti nákladů, je však možné si je více specifikovat dle vlastní potřeby.

Tab. 22 – Tabulka nejčastějších druhů nákladů na event

Náklady na tvorbu eventu (= odměna event manažera za přípravu eventu + za jeho koordinaci)	
Program	
Catering	
Marketing – propagace + branding	
Technika, produkce, dokumentace události (foto, video)	
Rezerva	
Celkem	

Zdroj: vlastní zpracování

Jsou-li sestaveny náklady eventu, pak je nutné hledat možnosti jejich financování. Těmi mohou být jak vlastní zdroje společnosti (peněžní prostředky na bankovním účtu, tržby plynoucí z eventu,...), tak zdroje cizí (půjčky, dotace, příspěvky, sponzoring apod.).

Důležité je nakonec identifikovat rizika, která s eventem souvisejí. K jejich evidenci slouží registr rizik (tab. 23), který obsahuje kromě identifikace možných rizik a jejich ohodnocení, také možnosti obrany. Těm je potřeba věnovat dostatek času, jelikož včasná opatření proti rizikům minimalizují jejich dopady. Při tvorbě registru rizik je vhodné postupovat obdobně jako při vytváření podrobného registru prací, kdy se identifikují nejprve oblasti rizik a jejich jednotlivá rizika se specifikují následně. Oblasti rizik se v případě eventů mohou týkat financí, organizace, legislativy, techniky a za samostatnou oblast rizik považují rizika neodvratitelná či neovlivnitelná, kterými jsou rizika týkající se vyšší moci, jako je např. počasí.

Tab. 23 – Formulář pro zápis rizik – registr rizik

Rizika eventu										
Datum aktualizace:										
Identifikace rizika							Obrana proti rizikům		Jak se budeme chovat, když riziko nastane	
I D	Oblast rizik	Popis rizika	Osoba odpovědná za řízení rizika	Pravděpodobnost rizika (H/M/L - High/Medium/Low)	Závažnost rizika – velikost jeho dopadu (H/M/L)	Skóre (významnost) rizika: pravděpodobnost rizika x závažnost rizika = riziko velice významné, (HH)/spíše významné, (MH, HM, LH, HL)/středně významné, (MM)/méně významné, (LM,ML)/nevýznamné, (LL)	Odezva	Plán pro odezvu, přijatá opatření	Spouštěč (tj. jak se pozná, že obávané riziko nastalo)	Plán nápravných akcí (tj. scénář, který je realizován, pokud riziko nastane)
	Finanční									
	Organizační									
	Technická									
	Právní									
	Neodvratitelná									

Zdroj: vlastní zpracování

Nejsou-li rizika eventu tak zásadní, že by se kvůli nim plánování eventu pozastavilo, pak již přichází na řadu fáze řízení a realizace eventu, při nichž je vhodné využívat obecných zásad managementu, týkajících se způsobu řízení týmu, komunikace, motivace apod.

Poslední etapou eventu je fáze jeho ukončení, jejímž výstupem je hodnocení eventu, z něhož plynou pro projektový tým poučení do budoucna. Je vhodné získat zpětnou vazbu jak od účastníků eventu, tak případně od klienta, jemuž byl event realizován. Využít lze např. dotazníku, který hodnotí spokojenost jak s celkovou organizací eventu, tak s jednotlivými jeho oblastmi jako je catering, program, lokace apod. Důležité je také zjištění, zda byla pochopena souvislost eventu s hodnotami společnosti/značky, na jejíž účet byl event organizován.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vybrat využít metody projektového managementu, které jsou aplikovatelné pro specifický druh projektu, jímž jsou „eventy“. Dále tyto metody aplikovat a vytvořit návrh řízení vybraného eventu. Na základě studia odborné literatury byl vypracován literární přehled, který charakterizoval vybrané metody projektového managementu, jež jsem vyhodnotila jako relevantní pro řízení eventů. Dané metody jsem se snažila přizpůsobit konkrétně pro řízení eventů. Doplnila jsem je tak o specifika typická pro eventy a pro lepší představivost jsem u jednotlivých metod uváděla příklady z oblasti eventů.

Díličními cíli práce bylo zhodnotit dané metody projektového managementu z hlediska jejich vhodnosti pro využití při tvorbě eventů, dále ověření funkčnosti těchto metod pomocí jejich aplikace na tvorbu konkrétního eventu s názvem „ICE´N´GO slavnosti“ a nakonec navržení směrnice pro řízení eventů.

Pro hodnocení vybraných metod jsem využila analýzy, kdy jsem kromě vlastní charakteristiky daných metod uváděla jejich kladné a záporné stránky a následně jsem posoudila, zda jsou metody vhodné pro řízení eventů a případně v jakém rozměru. Následně jsem ověřila funkčnost vybraných metod při tvorbě konkrétního eventu, který by chtěla jednou zorganizovat společnost ICE´N´GO! CZ, s. r. o., ač se na realizaci eventů nespecializuje. V této části práce jsem použila také softwarového programu Microsoft Project, který považuji za velice užitečný nástroj pro plánování eventů, jelikož obsahuje spoustu vazeb a propojení mezi jednotlivými složkami eventu a podává tak ucelený přehled informací o eventu.

Nakonec jsem na základě literárního přehledu, vlastního hodnocení metod a jejich využití při tvorbě eventu ICE´N´GO slavnosti navrhla směrnici, podle které by mohlo být obecně postupováno při tvorbě víceméně jakéhokoliv eventu. Tato směrnice by měla ulehčit práci organizátorům eventů. Zároveň by měla jejich práci zefektivnit tak, aby nebylo při tvorbě eventu nic opomenuto a vše bylo promyšleno a naplánováno do nejmenších detailů takovým způsobem, aby bylo dosaženo zamýšlených cílů eventu.

Výsledky mé diplomové práce využiji zejména při výkonu mé nové pracovní činnosti, jelikož jsem získala pracovní místo na pozici produkční v jedné marketingové agentuře. Věřím, že když využiji metod projektového managementu, jež byly v práci uváděny, můj

pracovní výkon bude efektivnější, protože mi tyto metody umožní kvalitně a úplně eventy plánovat. Výsledky mé diplomové práce by však mohly být nápomocnými i jiným eventovým organizátorům.

Co se týče návrhu ICE 'N'GO slavností, ten bude předložen vedení společnosti a doufám, že bude přijat kladně tak, aby se slavnosti mohly opravdu zrealizovat. Pokud by potom měly slavnosti úspěch, věřím, že by se mohly opakovat například každý rok.

SUMMARY

The aim of my thesis was to choose the methods of the project management which are suitable for events, apply them and create the proposal of event management for the specific event. Based on the study of specialized literature I made the literary review which characterized selected methods of the project management. I tried to adapt these methods to event management and I gave different examples for better imagination.

For the achieving of the main aim also sub-goals were stated. They were: the evaluation of selected methods in the sense of their suitability for event management, the verification of their functionality through their application for creation of a particular event with the title “ICE’N’GO festival” and finally proposal of the general directive for event management.

For the evaluation of the selected methods I used the analysis. Except for my own characteristics, I indicated the positives and negatives of each method. Then I assessed the suitability of the methods for the purpose of event management. Then I checked the functionality of the selected methods by proposing the particular event for ICE’N’GO company, that would like to organize this event in the future. In this part of the thesis I was working also with the software program Microsoft Project, which I judge like a very suitable tool for planning events. It contains a lot of connections between single components of the event and then it gives an integrated review of different information about event.

In the end, on the base of the literary review, my own evaluation of the methods and their usefulness for the planning the event ICE’N’GO festival, I proposed directive through which could be followed when an event is created. This directive could help to the organizers of events and also it could make the planning of event more effective. Then, nothing should be forgotten and everything could be planned to the smallest details so as to achieve the aims of an event.

The results of my thesis will be useful for me mainly in my new job, because I got a job of the production manager in a marketing agency. If I use the methods mentioned, I believe my work will be then more effective, because thanks to the methods the planning of event will be of a high quality and full, with no forgetting. The results of my thesis could be useful also to other event managers.

As regards the proposal of ICE'N'GO festival, I will consult it with the company management. I hope it will be accepted positively so the festival could be realized. If the festival would be successful, I believe it could be organized every year.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

KNIŽNÍ ZDROJE

1. Barker, S., & Cole, R. (2009). *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada.
2. Bureš, I. (1994). *Finanční řízení marketingových projektů*. Praha: Management Press.
3. Davis, B. (2010). *97 klíčových znalostí projektového manažera*. Brno: Computer Press.
4. Dolanský, V., Měkota, V., & Němec, V. (1996). *Projektový management*. Praha: Grada Publishing.
5. Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, a. s.
6. Fiala, P. (2002). *Řízení projektů*. Praha: VŠE.
7. Hoyle, L. (2002). *Event marketing: how to successfully promote events, festivals, conventions, and expositions*. New York: John Wiley & Sons.
8. Jarolímek, M., & Polášek, J. (2013). *Projektový management I a II*. České Budějovice: Občanské sdružení Chance in natur - local action group : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
9. Karlíček, M., & Král, P. (2011). *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada.
10. Korecký, M., & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada.
11. Mehendiratta, V. (2009). *Career in event management*. Indie: Abhishek Publications.
12. Pakosta, J. (2007). *Obecné principy řízení projektů*. Retrieved from: <http://www.ccvj.cz/UserFiles/File/euprolek/M4/obecne-principy-rizeni-projektu-cast-1-studijni-text.pdf?PHPSESSID=b2fd91af92c696b06f67c34a36e5becd>
13. Posner, K., & Applegarth, M. (2006). *Projektový management: management do kapsy 8*. Praha: Portál.
14. Rosenau, M. (2000). *Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení*. Brno: Computer Press.
15. Svoboda, V. (2009). *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada.
16. Svozilová, A. (2011). *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a. s.
17. Šindler, P. (2003). *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada.
18. Štěfánek, R. (2011). *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press. Tetřevová, L. (2006). *Financování projektů*. Praha: Professional Publishing.
20. Tomandl, J. (2011). *Jak účinně oslovit média: media relations v podnikání, správě, kultuře i neziskovém sektoru*. Brno: Computer Press.
21. Vivien, L. (2010). *Event aneb Úspěšná akce krok za krokem*. Brno: Computer Press.
22. Vysekalová, J. (2012). *Psychologie reklamy*. Praha: Grada.
23. Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2010). *Reklama: jak dělat reklamu*. Praha: Grada.

INTERNETOVÉ ZDROJE

1. *Event Management Body of Knowledge Project*. (2013). Retrieved from: <http://www.juliasilvers.com/embok.htm>
2. *Introduction to project management: Principles, Techniques and Tools*. (2013). Retrieved from: http://oe.ucdavis.edu/local_resources/docs/projectmanagementtraining.pdf
3. *Logický rámec: Metodická příručka*. (2004). Retrieved from: https://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/61041aa6-635a-4f04-839e-8f6db4828689/1084370376logickyramecspv1-2_61041aa6-635a-4f04-839e-8f6db4828689.doc
4. *Náklady a financování projektu*. (2009). Retrieved from: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/naklady-a-financovani-projektu-2811.html#!&chapter=2>
5. *Projektový manažer 250+*. ((C) 2010). Retrieved from: <http://www.projektmanazer.cz/>
6. *Projekty*. (© 2015). Retrieved from: <http://pi.vsp.cz/projekty>
7. *Slovníček pojmů*. (2008). Retrieved from: http://www.apra.cz/cs/pro_pr_profesionaly/videoknihovna_a_knihovna/slovnicek_pojmu.html

SEZNAM TABULEK

- Tab. 1 – Typologie eventů [7]
- Tab. 2 – Logický rámec projektu [17]
- Tab. 3 – Způsob čtení logického rámce [18]
- Tab. 4 – Struktura WBS [19]
- Tab. 5 – WBS doplněná o specifická kritéria [20]
- Tab. 6 – Ganttův diagram [22]
- Tab. 7 – Diagram milníků [22]
- Tab. 8 – Komunikační plán projektu [31]
- Tab. 9 – Příčina – riziko – účinek v případě eventů (příklad) [34]
- Tab. 10 – Podrobný registr rizik [37]
- Tab. 11 – Kontrola dodržování rozpočtu [39]
- Tab. 12 – Logický rámec eventu ICE´N´GO slavnosti [53]
- Tab. 13 – WBS eventu ICE´N´GO slavnosti [54]
- Tab. 14 – Plán možností řešení eventu [59]
- Tab. 15 - Náklady ICE´N´GO slavností (ceny bez DPH) [64]
- Tab. 16 – Registr rizik ICE´N´GO slavností [67]
- Tab. 17 – Dotazník spokojenosti návštěvníků eventu [71]
- Tab. 18 – Předloha logického rámce eventu [74]
- Tab. 19 – Šablona logického rámce eventu [75]
- Tab. 20 – Šablona podrobného rozpisu prací [76]
- Tab. 21 – Možnosti realizace [77]
- Tab. 22 – Tabulka nejčastějších druhů nákladů na event [78]
- Tab. 23 – Formulář pro zápis rizik – registr rizik [79]

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1 – Projektový trojúhelník [5]
- Obr. 2 – „Kuličková zmrzlina“ ICE´N´GO – 8 různých příchutí [49]
- Obr. 3 – Organizační struktura společnosti ICE´N´GO [50]
- Obr. 4 – Ganttův diagram v MS Project [57]
- Obr. 5 – Maskot „kluk kulička“ [63]
- Obr. 6 – Maskot „holka kulička“ [63]